

”Mun tärkein tehtävä on se, et siellä olis hyvä fiilis”

Ryhmänjohtajien käsityksiä ryhmän ilmapiiristä ja siitä huolehtimisesta

Milla Kaunisto

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Kevät 2015

Tampereen yliopisto

Viestinnän, median ja teatterin yksikkö

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yksikkö – School VIESTINNÄN, MEDIAN JA TEATTERIN YKSIKKÖ	
Tekijä – Author MILLA KAUNISTO	
Työn nimi – Title ”Mun tärkein tehtävä on se, et siellä olis hyvä fiilis” Ryhmänjohtajien käsityksiä ryhmän ilmapiiristä ja siitä huolehtimisesta	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Toukokuu 2015	Sivumäärä – Number of pages 70 sivua + 2 liitesivua
Tiivistelmä – Abstract <p>Tutkielmassa selvitettiin ryhmänjohtajien käsityksiä ryhmän ilmapiiristä ja siitä huolehtimisesta. Tutkimusongelman taustalla nähtiin ajatus ilmapiirin merkittävydestä suhteessa ryhmän tavoitteiden saavuttamiseen, ja yhtenä ilmapiiriin vaikuttavana tekijänä tarkasteltiin erityisesti ryhmän jäsenten ilmaisemia tunteita.</p> <p>Tutkielma tehtiin yhteistyössä suomalaisen, digitaaliseen markkinointiin ja myyntiin keskittyvän, yrityksen kanssa. Yrityksen työskentely painottuu kiinteissä ryhmissä toimimiseen ja yksi tämän tutkielman tarkoituksista oli osaltaan vastata yrityksen ryhmänjohtajina toimivien esimiesten viestinnän kehittämiseen ja toimenkuvan yhtenäistämiseen liittyviin tarpeisiin.</p> <p>Tutkielman aineisto kerättiin laadullisen tutkimuksen keinoin ja menetelmänä käytettiin teemahaastattelua, sillä tutkielmassa haluttiin selvittää ja syventyä juuri ryhmänjohtajien käsityksiin ja kokemuksiin. Haastatteluihin osallistui kymmenen ryhmänjohtajaa, joista neljä johti palveluita tuottavaa ja kuusi myyntiä tekevää ryhmää.</p> <p>Tutkielmassa selvisi, että ryhmänjohtajat pitivät ilmapiirin merkitystä tavoitteiden saavuttamisessa suurena. Käsityksissä korostui esimerkiksi ryhmän yhteistyö ja vuorovaikutus sekä luottamus ryhmänjohtajaan, ja hyvää ilmapiiriä kuvailtiin avoimeksi. Ryhmänjohtajat kokivat oman roolinsa ryhmän ilmapiirissä tärkeäksi, ja se tuli ilmi heidän tavoissaan huolehtia siitä. Huolehtimisen yhteydessä puhuttiin etenkin ilmapiirin säilyttämisestä ja muuttamisesta sekä negatiivisen ilmapiirin estämisestä. Keinoissa korostui ryhmänjohtajan oma esimerkki ja positiivisuus, palautteen antaminen ja negatiivisiksi koettuihin tunnepurkauksiin ja tilanteisiin puuttuminen.</p> <p>Ilmaistuissa tunteissa ja niiden vaikutuksissa ilmapiiriin ilmeni eroja riippuen siitä, millainen työnkuva ryhmällä oli. Niissä ryhmissä, jotka painottuivat kokonaan tai osittain myyntityöhön, tunteita ilmaistiin paljon ja intensiivisesti. Näiden ryhmien ryhmänjohtajat kokivat myös tunteiden tarttuvan ryhmän muihin jäseniin ja vaikuttavan ilmapiiriin. Sen sijaan palveluiden tuottamiseen keskittyvien ryhmien johtajat kokivat tunteita ilmaisevan viestinnän vähäisemmäksi, eikä tunteiden ajateltu erityisemmin tarttuvan toisiin, eikä välttämättä aina vaikuttavan ilmapiiriinkään.</p>	
Asiasanat – Keywords Puheviestintä, ryhmäviestintä, ryhmä, ryhmänjohtaja, ilmapiiri, emotionaalinen viestintä, tunteet	
Säilytyspaikka – Depository Tampereen yliopisto	

SISÄLLYS

JOHDANTO.....	5
1 RYHMÄViestintä.....	6
1.1 Ryhmäviestinnän tutkimus ja keskeisiä teorioita.....	6
1.2 Ryhmän viestintä organisaatiokontekstissa	8
1.3 Ryhmänjohtajan rooli	12
2 ILMAPIIRI JA TUNNETILAT RYHMÄN VIESTINNÄSSÄ.....	16
2.1 Ilmapiiri ja sen merkitys ryhmän toiminnassa.....	16
2.2 Tunteet osana viestintää työpaikalla	19
2.3 Aiempaa tutkimusta emotionaalisesta viestinnästä ja sen vaikutuksista	21
3 METODI	24
3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä	24
3.2 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	27
3.3 Tutkimusmenetelmä.....	28
3.4 Aineisto	30
3.4.1 Kohdeorganisaatio	30
3.4.2 Aineiston keruu ja haastateltavat.....	32
3.4.3 Aineiston analyysi	33
4 TULOKSET	35
4.1 Käsityksiä ilmapiiristä ja siihen vaikuttavista tekijöistä.....	35
4.2 Ilmapiirin merkitys ryhmän toiminnalle	39
4.3 Tunneilmaisu ryhmässä	40
4.4 Ilmapiiristä huolehtiminen	44
4.4.1 Vastuu ilmapiiristä.....	45
4.4.2 Positiivinen ilmapiiri: säilyttäminen ja muuttaminen.....	45
4.4.3 Negatiivinen ilmapiiri: estäminen ja muuttaminen	48
5 DISKUSSIO	51
5.1 Näkökulmia ryhmistä ja niiden ilmapiiristä.....	51
5.1.1 Ilmapiirin määrittely	51
5.1.2 Ilmapiirin vaikuttavat tekijät	52
5.1.3 Ilmapiirin merkitys	54
5.2 Ryhmissä havaitut tunteet.....	55
5.3 Ilmapiirin säilyttäminen ja muuttaminen	58

5.4 Tutkimuksen arviointi ja haasteita jatkotutkimukselle	61
KIRJALLISUUS	65
Liite 1	71

JOHDANTO

Tämä tutkielma on tehty yhteistyössä yhden suomalaisen, digitaaliseen markkinointiin ja myyntiin keskittyvän, yrityksen kanssa. Tutkielma vastaa osaltaan yrityksen tarpeeseen kehittää esimiesviestintää sekä yhtenäistää tietyn esimiestason toimenkuvaa. Yrityksen työ painottuu ryhmässä tekemiseen ja ryhmän toimintaan, jota mitataan monin eri tavoin. Ryhmätason viihtymisen ja ilmapiirin tarkastelu on sen sijaan jäänyt niin tässä kuin varmasti monessa muussakin organisaatiossa vähemmälle. Siispä tarkastelun kohteeksi tutkielmassa valikoitui juuri ryhmäviestintä ja erityisesti ryhmän ilmapiiriin liittyvä viestintä ja vuorovaikutus.

Ilmapiiri on organisaatiokontekstissa jäänyt myös yleisesti ottaen ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon liittyvän viestinnän varjoon. Monet tutkimukset jättävät esimerkiksi emotionaalisen viestinnän ja ryhmän ilmapiirin merkityksen kokonaan huomioimatta ryhmän tehokkuutta tarkasteltaessa. (esim. Greenbaum & Query 1999; Clark & Sline 2003.)

Etenkin tunteisiin liittyvällä viestinnällä on aiemmin ollut organisaatiotutkimuksessa huono maine ja sitä on pidetty yrityskoodin vastaisena. On kuitenkin selvää, että ryhmässä toimiminen herättää kontekstista riippumatta tunteita meissä kaikissa ja ammatillisen viestinnän tutkimuskentällä kaitaankin edelleen vahvaa, emotionaalisuutta hyväksyvää, otetta. Tutkimuksella on hyvä selvittää esimerkiksi sitä, millaiselle rajallisuudelle emotionaalisessa viestinnässä on tarvetta. Lisäksi voidaan tarkastella millaisia mahdollisia vaikutuksia niin negatiivisiksi kuin positiivisiksi koettujen tunteiden ilmaisemisella voi olla esimerkiksi ryhmän ilmapiiriin ja tehokkuuteen.

Sen sijaan ryhmänjohtajuuteen liittyvän toiminnan ja viestinnän tutkimus on ollut yleistä. Tässä tutkielmassa halutaan siitä huolimatta tarkastella juuri ryhmänjohtajien näkökulmaa ja haastattelujen avulla selvittää heidän kokemuksiaan ilmapiiristä ja siitä huolehtimisesta. Ryhmässä, jossa sen jäsenet keskittyvät työtehtävien tekemiseen ja ryhmänjohtaja taas koko ryhmän toiminnan valvomiseen ja tukemiseen, on ryhmänjohtajalla varmasti yksittäisistä jäsenistä kattavin kuva ryhmän viestinnästä ja ilmapiiristä kokonaisuudessaan. Lisäksi vaikka ilmapiiri muotoutuu koko ryhmän vuorovaikutuksessa, ajatellaan ryhmänjohtajalla olevan erityinen vastuu ja tehtävä siitä huolehtimisessa.

1 RYHMÄVIESTINTÄ

1.1 Ryhmäviestinnän tutkimus ja keskeisiä teorioita

Ryhmäviestinnästä tutkimusaiheena kiinnostuttiin jo 1900-luvun alussa. Tällöin tutkimus oli kuitenkin vähäistä ja painottui julkisiin tilanteisiin. Ryhmän välinen viestintä ja keskustelu nähtiin tuolloin tärkeänä sekä pedagogisista että demokraattisista lähtökohdista. (Barge 2002, 159; Gouran 1999, 3–4) Ensimmäisenä ratkaisevana ajankohtana ryhmäviestinnän tutkimuksessa kuitenkin nähdään 1950-luku, jolloin ryhmän ongelmanratkaisun ja yhteisen päätöksenteon rinnalle tarkastelukohteiksi nousivat muun muassa ryhmäroolit ja -tavoitteet sekä johtajuus. Seuraavia vuosikymmeniä leimasikin tutkimuksen runsaus mutta toisaalta myös pirstaloituneisuus. Etenkin 1970-luvulla alalla oli monia tutkijoita, jotka kukin lähtivät omaan suuntaansa, ja alaa kritisoitiin selkeän teoreettisen pohjan puutteesta. (Gouran 1999, 3–15; Hirokawa ym. 2003, 25.)

Frey (2002, 3) mukaan 1980-luvulta lähtien ryhmäviestinnän tutkimusta on leimannut nopea erilaisten teorioiden ja näkökulmien kehitys. Kolmena yleisimpänä teoriana alalla nähdään Gouranin ja Hirokawan funktionaalinen teoria, Bormannin symbolinen konvergenssi sekä Poolen strukturaaliteoria (Frey 2002, 3; Hirokawa ym. 2003, 25; Poole 1999, 42–52). Funktionaalinen teoria tarkastelee viestintää välineenä, jonka avulla ryhmän jäsenet tekevät päätöksiä ja ratkaisevat ongelmia. Teorian mukaan tehokas päätöksenteko ryhmässä vaatii järkevää ja kriittistä ajattelua edistäviä tekijöitä eli funktioita sekä ehkäiseviä funktioita, jotka estävät ryhmiä tekemästä virheitä. Näitä funktioita ovat muun muassa tehtävän analysointi, tavoitteen asettaminen, vaihtoehtojen tunnistaminen sekä positiivisten ja negatiivisten seurausten arviointi. (Gouran & Hirokawa 1996, 55–57; Gouran & Hirokawa 2003, 27–32; Frey 2002, 4.)

Symbolinen konvergenssi tarkastelee sitä, kuinka ryhmän tai yhteisön jäsenet muodostavat yhteisen tietoisuuden, joka muodostuu muun muassa tunteista, motiiveista ja merkityksistä. Ryhmän yhteenkuuluvuus ja ryhmän kokeminen yhtenäisenä yksikkönä alkaa yhteisten fantasioiden jakamisella. Fantasioilla tarkoitetaan yhteisiä tulkintoja tapahtumista, jotka täydentävät ryhmän tarpeita ymmärtää kokemuksiaan ja ennakoida tulevaisuuttaan. Fantasioita jaetaan yleensä ryhmän

yhteisissä tapaamisissa, kuten palavereissa. Teorian tarkoitus on ennemmin tarkastella ryhmäidentiteetin muodostumista kuin sen vaikutusta ryhmän muihin prosesseihin tai niiden seurauksiin. (Bormann 2003, 39; Frey 2002, 8–10; Poole 1999, 46–48.)

Strukturaatioteoria taas erottaa ryhmästä kaksi osaa: toiminnan (*action/ system*) ja rakenteen (*structure*). Ensimmäinen näistä kuvaa ryhmän havaittavissa olevaa toimintaa ja suhteita, joita taas ryhmän rakenne, esimerkiksi säännöt ja voimavarat, säätelevät. Strukturaatio kuvaa jatkuvaa prosessia, jossa rakenne toisaalta vaikuttaa ryhmän vuorovaikutukseen ja vuorovaikutus tuottaa rakennetta yhä uudelleen. Ryhmän vuorovaikutus nähdään ensisijaisena ryhmän rakenteen muokkaajana, mutta siihen voi vaikuttaa myös ryhmän ulkopuoliset tekijät, kuten esimerkiksi työpaikalla toimivilla ryhmillä annettu tehtävä tai organisaation muutokset. Myös joillakin yksittäisillä ryhmän jäsenillä, kuten sen johtajalla, voi olla muita enemmän vaikutusta ryhmän rakenteen tuottamisessa. (Frey 2002, 12–13 & Poole 1999, 48–50.)

Kaikista kolmesta ryhmäviestinnän yleisimmästä teoriasta löytyy kosketuspintaa myös tämän tutkielman aiheeseen. Funktionaalinen teoria käsittelee päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun keskittyviä ryhmiä, mikä ei välttämättä kuvaa tässä tutkielmassa tarkasteltavia ryhmiä, vaikka varmasti ryhmien tekemä työ vaatii myös näitä prosesseja. Mutta jos puhutaan ryhmän toiminnan tehokkuudesta ylipäätään, kuten työtehtävien tai tiettyjen kampanjoiden loppuun viemisestä, voidaan ilmapiiri ja siihen vaikuttavat tekijät mielestäni nähdä yhtenä ryhmän menestystä ennustavana funktiona. Niin ikään ryhmän ilmapiiri voidaan nähdä strukturaatioteorian tapaan yhtenä osana rakennetta, jota ryhmän vuorovaikutus muokkaa ja tuottaa yhä uudelleen. Tutkielman näkökulmasta juuri ryhmänjohtaja on yksi ryhmän jäsen, jolla on erityistä valtaa rakenteen tuottamisessa. Symbolinen konvergenssi taas korostuu juuri tämän tutkielman kaltaisissa ryhmissä, jotka ovat koossa pitkään ja jakavat paljon yhteisiä hetkiä ja kokemuksia.

Näiden yleisten teorioiden lisäksi ryhmäviestinnän tutkimuksessa on sovellettu muun muassa näkökulmia ryhmästä systeeminä (ks. esim. Henman 2003; Mabry 1999) ja ryhmän toiminnasta eräänlaisena syy-seuraus-suhteiden ketjuna, jota tarkastellaan tarkemmin ryhmänjohtajuuden yhteydessä luvussa 1.3. Ryhmäviestinnän tutkimus on myös viime vuosikymmenten aikana suunnannut mielenkiintoaan useisiin eri ilmiöihin ja konteksteihin, joissa ryhmät toimivat. Tutkimusta on tehty esimerkiksi koulukontekstissa (ks. Allen & Plax 2002) ja perheiden tai tukiryhmien (ks. esim. Davis 2014) välisestä viestinnästä. Myös ryhmien rakentuminen, erilaiset roolit ja etenkin

johtajuus ryhmissä ovat olleet tutkimuksen kohteina. (ks. esim. Poole 1999, 52–53.) Vaikka näissä konteksteissa on tarkasteltu muun muassa ryhmän sisäisiä suhteita ja yhteishenkeä, ovat ryhmän päätöksenteko ja ongelmanratkaisu pitäneet pintansa ryhmäviestinnän tutkimuksessa. Julkisten tilanteiden sijaan näihin aiheisiin liittyvä tutkimus on muutaman viime vuosikymmenen aikana painottunut koskemaan työryhmiä ja organisaatiokontekstia (Greenbaum & Query 1999, 545).

1.2 Ryhmän viestintä organisaatiokontekstissa

Ryhmissä työskentely ja yhteinen päätöksenteko ovat tärkeitä osia organisaatioiden toiminnassa. Väitöskirjassaan Aira (2012, 11) pohtiikin onko Suomessa enää töitä, joissa yhdessä tekeminen ei kuuluisi työnkuvaan. Monissa organisaatioissa jopa esimerkiksi johtamiseen ja yrityksen strategiaan liittyvät päätökset tehdään nykyään ryhmissä yksittäisen toimitusjohtajan sijaan (Zorn & Tompson 2002, 253). Tässä luvussa pyritään määrittelemään työpaikalla toimivia ryhmiä sekä selvittämään, millaista tukimusta ryhmäviestinnästä on tehty organisaatiokontekstissa.

Greenbaum ja Query (1999, 540) määrittelevät organisaatiotasolla toimivan ryhmän ryhmäksi, johon kuuluu vähintään kolme henkilöä, jotka kokevat kuuluvansa samaan ryhmään. Ryhmässä työtä tekevät ovat vuorovaikutuksessa keskenään säännöllisesti tietyn ajanjakson ajan ja he ovat sulautuneet yhteen toisiinsa liittyvien työtehtävien ja roolien kautta. Työpaikalla toimivat ryhmät ovat usein myös tekemisissä toisten organisaatioon kuuluvien tai kuulumattomien ryhmien ja henkilöiden kanssa. (Greenbaum & Query 1999, 540.) Bonniwell-Haslett ja Ogilvie (2003) lisäksi korostavat työryhmien tehtävä- ja tavoitekeskeisyyttä ja sanovat juuri tietyn tarkoituksen ja tavoitteen erottavan työryhmät esimerkiksi ystäväporukasta. Organisaatiokontekstissa ryhmistä puhutaan monesti myös tiimeinä, joita Harrisin ja Sherblomin (1998, 3) mukaan kuvaa ryhminä etenkin pysyvyys ja jatkuvuus, yhteisen tavoitteen eteen ponnistelu sekä usein myös tavallista ryhmää itenäisempi työskentely ja ohjautuvuus. Tässä tutkielmassa käytetään kuitenkin ensisijaisesti ryhmätermiä ja sen määritelmää.

Ryhmässä työn tekemisen muotoa ja sen hyötyjä on perusteltu monella tapaa. Poole ja Hirokawa (1996, 3) korostavat ryhmässä työskentelyn merkitystä ja etenkin sitä eroa, mikä on ryhmässä ja yksinään tehtävän päätöksenteon välillä. Heidän mukaansa ryhmässä työskentelyn etuja ovat, että

jäsenet voivat kaikki tarjota parasta osaamistaan sekä ideoita ja näkökulmia on useampia. Ryhmätyöskentelyprosessin tärkein käynnistäjä on viestintä, joka myös toimii välineenä ryhmän yhteistyössä, toiminnan edistämisessä, yhdentymisessä sekä konfliktien hallinnassa. Poolen ja Hirokawan (1996, 3) kuvaus viestinnän tärkeydestä ryhmässä pätee Greenbaumin ja Queryn (1999, 560) mukaan erinomaisesti juuri työpaikalla toimiviin ryhmiin.

Ryhmän merkitys on keskiössä myös luovuuden suhteen (Stacey 1996, Salazarin 2002, 179 mukaan). Luovuus nähdään tärkeänä tekijänä esimerkiksi ryhmän ongelmanratkaisutilanteissa, joihin ryhmällä on käytössään useita erilaisia luovia ratkaisukeinoja, kuten aivoriihi (*brainstorming*) ja kristallipallo, eli ratkaisun seurausten ennustaminen (Sunwolf 2002, 203–208). Luovuutta useammin ryhmäviestinnän tutkimuksessa esiintyy kuitenkin termi tehokkuus. Muun muassa Larson ja LaFasto (1989) tunnistivat tutkimuksessaan kahdeksan ryhmän tehokkuuden osa-aluetta, joista kaikkien tärkeydestä huolimatta voidaan poimia kolme merkittävintä: selkeä tavoite, osaavat työntekijät/jäsenet ryhmässä sekä erinomaisen suorituksen standardit. Sen sijaan heidän mukaansa ryhmätyön tehokkuutta heikentävät esimerkiksi sitoutumattomuus tiimiin ja tehtävään, ulkopuolisen tuen ja avun puute sekä huono yhteistyö, jolla tarkoitetaan etenkin avoimen ja rehellisen viestinnän puutetta.

Jo edellä mainitussa jaottelussa on viitteitä ryhmän ilmapiirin huomioimisen tärkeydestä, mutta vielä enemmän se korostuu Aldersonin (1993, Zornin ja Thompsonin 2002, 261–262 mukaan) ryhmän toiminnan tehokkuutta edellyttävien tekijöiden selvityksessä. Hän tutki johtotason tiimejä Euroopassa ja löysi kuusi tekijää, jotka paitsi ennustivat toimivaa viestintää ryhmässä, olivat myös yhteydessä organisaation menestykseen:

1. Hyvät keskinäiset suhteet, etenkin ymmärrys ja kunnioitus muita kohtaan
2. Kyky ja halukkuus avoimeen keskusteluun, etenkin ”tulenaroissa” aiheissa
3. Luja luottamus ryhmän muihin jäseniin
4. Avoimuus ryhmän ulkopuoliselle palautteelle
5. Tarpeeksi kuria ja yhtenäisyyttä, esimerkiksi päätösten toimeenpanossa
6. Kyky ymmärtää ja keskustella sekä lyhyen että pitkän aikavälin asioista

Vaikka Aldersonin tutkimus ei Zornin ja Thompsonin (2002, 261–261) mukaan ole täysin aukoton ja sen toimeenpanossa on jonkin verran epämääräisyyksiä, haluttiin se ottaa mukaan tämän tutkielman taustalle, sillä se kertoo hyvin niin vuorovaikutuksen kuin ilmapiirin tärkeydestä ryhmän tehokkuuden ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Yksi näissä listauksissa esille tuleva, työryhmän tehokkuuden taustalla oleva, tekijä on palaute, jota on syytä tarkastella vielä erikseen. Bonniwell-Haslettin ja Ogilvien (2003, 100) mukaan tehokkuutta ei ole ilman palautetta. Palautteen myötä ryhmän toiminnasta ja vuorovaikutuksesta saadaan tietoa, ja se on ensisijainen väline epävarmuuden vähentämiseen ja työmotivaation lisäämisen työryhmässä. Palautetta ryhmässä voi saada monesta eri aiheesta, mutta Bonniwell-Haslettin ja Ogilvien (2003) opiskelijoiden työryhmiä tarkastelleessa tutkimuksessa palautteessa ylipääntään tärkeää oli muun muassa selkeys, luotettavuus ja tarkkuus. Lisäksi palautteessa tulee tutkimuksen mukaan ottaa huomioon paikkansapitävyys sekä mieliala ja sävy, joilla palautetta annetaan.

Työryhmissä on havaittu viisi palautelähdettä:

1. itselle annettu palaute
2. tehtävästä saatu palaute
3. vertaisten antama palaute
4. esimiesten antama palaute
5. organisaatiolta tuleva palaute

Lähteissä tärkeitä piirteitä ovat muun muassa luotettavuus, valta ja status sekä viestintätyyli (Bonniwell-Haslett & Ogilvie 2003, 97–101). Vallan ja statuksen painoarvo korostuu varmasti esimiehiltä ja organisaatiolta tulevan palautteen yhteydessä, kun taas vertaisten palautteessa tärkeää voisi ajatella olevan se sävy ja tyyli, joilla palautetta annetaan. Lisäksi kolmannen ja neljännen palautekanavan estyessä, eli kun näistä lähteistä saatavasta palautteesta koetaan esimerkiksi puutetta, on ryhmässä usein havaittavissa ahdistusta tai levottomuutta (Bonniwell-Haslett & Ogilvie 2003, 97–101). Palautelähteet ovat lisäksi yhteydessä ryhmäläisten työtyytyväisyyteen sekä työssä viihtymiseen ja pysymiseen (Walsh, Ashford & Hill 1989, Bonniwell-Haslettin ja Ogilvien 2003, 100–101 mukaan).

Greenbaumin ja Queryn (1999, 560) mukaan yleisimpiä tarkastelun alueita työpaikalla tapahtuvassa ryhmäviestinnässä ovat olleet johtajuus, päätöksenteko sekä ongelmanratkaisu, viestintä ja erityisesti viestintävälineet, palaute sekä palaverit ja osallistuminen ryhmässä. Nämä viisi yleisintä aihetta näyttäytyvät erilaisissa organisaatiokonteksteissa ja niitä on tutkittu niin teollisuudessa, kaupan alalla kuin armeijaympäristöissä. Johtajuus, päätöksenteko sekä ongelmanratkaisu ja viestintävälineet ovat olleet ylipäätään ryhmäviestinnän tutkimusalalla suosittuja aiheita, kun taas erityisesti palaute- ja palaverikäytännöt ovat kiinnostaneet juuri työpaikkaviestintää tarkastellessa.

Greenbaumin ja Queryn (1991) kartoitus siitä, mitä työryhmien viestinnästä organisaatiokontekstissa on tutkittu, sijoittuu 1990-luvulle ja vaatisi näin ollen päivitystä. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että samat aiheet kiinnostavat edelleen ja niistä erityisesti johtajuudesta sekä viestintävälineistä löytyy paljon tutkimusta viime vuosilta. Teknologian kehityksen myötä ryhmäviestintään on nousut uusia näkökulmia, kun päivittäinen viestintä työpaikalla ei välttämättä enää tapahdukaan aina kasvokkain.

Virtuaaliryhmiä tutkittaessa on esimerkiksi vertailtu tietokonevälikkeistä ja kasvokkaisuviestintää ja huomattu, että kasvokkain tapaava ryhmä suoritti paremmin ne tehtävät, joissa heidän ajatukset tehtävästä olivat lähempänä toisiaan ja osasivat näin tuottaa asiakkaille olennaisia ideoita. Sen sijaan, kun ryhmän ajatukset ratkaistavasta tehtävästä olivat kauempana toisistaan, menestyivät tietokonevälikkeisesti viestineet ryhmät paremmin ja tuottivat asiakkailleen useampia ideoita. (Kerr & Murthy 2004, 392–395.) On kuitenkin hyvä muistaa, että virtuaaliryhmät eroavat niin sanotusti tavallisista pienryhmistä, vaikka nykYTEknologia helpottaakin tietokonevälikkeistä viestintää jo monin eri tavoin. Parkerin (2003) mukaan selkein ero näiden ryhmien välillä on, että virtuaaliryhmien viestintä rajoittuu aina tiettyyn aikaan ja paikkaan, tai ei välttämättä tapahdu samanaikaisesti, jos esimerkiksi viestitään sähköpostikeskustelun välityksellä. Lisäksi virtuaaliryhmiltä saattaa puuttua selkeät ryhmän rajat tai piirteet, joista tietää kuuluvansa tiettyyn ryhmään, kuten työpaikalla tietty vaatetus tai toimiston ja työaseman sijainti ja ulkonäkö.

Ryhmässä työskentely on siis työpaikoilla arkipäivää ja ryhmäviestinnän tutkimus organisaatiokontekstissa runsasta ja melko kattavaa. Työryhmiä määrittää muun muassa tavoitteellisuus ja toisiinsa kietoutuneet roolit ja tehtävät (Greenbaum ja Query 1999, 540). Ryhmien käyttöön työelämässä on monia syitä. Osaamisen monipuolisuus ja useat ideat ovat eduksi yrityksen päätöksenteossa ja ryhmässä tekeminen voi kasvattaa toiminnan luovuutta ja tehokkuutta. (ks. Poole &

Hirokawa 1996, 3; Larson & LaFasto 1989). Ryhmän viestintä on myös tutkimuksen valossa melko moniulotteista. On tarkasteltu muun muassa ryhmän viestinnässä käytettäviä välineitä, pautelähteitä, ryhmän eri rooleja, kuten ryhmänjohtajuutta sekä ryhmän ilmapiiriä (ks. luku 2.1).

1.3 Ryhmänjohtajan rooli

Ryhmiä on erilaisia ja yksi henkilö kuuluu usein samanaikaisesti useampaan eri ryhmään, kuten perheeseen ja työ- tai harrastusryhmiin. Lisäksi eri ryhmissä saattaa toimia ja viestiä eri roolin mukaisesti. Erilaiset roolit ryhmissä perustuvat usein siihen, että jäsenillä on toisistaan eroavia tehtäviä tai tapoja toimia (Hare 1994). Lisäksi persoonallisuuspiirteet saattavat vaikuttaa siihen millaisen roolin ryhmässä omaksuu tai mihin rooliin henkilö valitaan (Belbin 1993; Davies & Kanaki 2006, 640–647). Ryhmäroolit voidaan jakaa karkeasti kahteen kategoriaan. Toiset roolit korostuvat ryhmän tehtäväsuuntautuneisuudessa eli ilmenevät esimerkiksi ongelmanratkaisu- ja päätöksentekoprosesseissa. Toisen kategorian roolit taas ovat tärkeässä asemassa ryhmän sosiaalisessa kanssakäymisessä sekä ryhmähengen luomisessa ja ylläpitämisessä. (Ketrow 1991, 495–500.) Monissa rooleissa kategoriat ovat kuitenkin myös päällekkäisiä ja etenkin ryhmänjohtajalta vaaditaan nykyään sekä tehtävään että sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyviä toimia ja osaamista.

Ryhmäroolit tutkimusaiheena ovat herättäneet kiinnostusta muun muassa psykologian ja viestinnän aloilla. Kuten organisaatiokontekstiin liittyvässä ryhmäviestinnässä myös rooleihin liittyvästä tutkimuksesta suuri osa on keskittynyt yhteen rooliin, ryhmänjohtajaan. Tämä johtune siitä, että ryhmäjohtaja nähdään vaikutusvaltaisimpana yksittäisenä hahmona ja roolina ryhmässä. (Davies & Kanaki 2006, 639.) Myös tässä tutkielmassa keskitytään ryhmänjohtajaan tarkastelemalla roolissa toimivien omia kokemuksia ja käsityksiä ryhmän ilmapiiristä.

Northouse (2001, 3) kuvailee ryhmän johtajuutta prosessiksi, jossa yksilö pyrkii vaikuttamaan ryhmään yksilöitä saavuttamaan yhteisen tavoitteen. Sen sijaan, se mitä tuo prosessi sisältää riippuu siitä teoreettisesta näkökulmasta, josta ryhmän johtajuutta tarkastelee (Gouran 2003, 173). Johtajien ja johtajuuden tarkastelu pienryhmäviestinnässä on jakautunut neljään lähestymistapaan, joita ovat piirre- (*trait*), tyyli- (*style*), tilannekohtainen (*situational*) sekä funktionaalinen eli tehtäväkohtainen (*functional*) lähestymistapa. Näistä ensimmäisen mukaan johtajilla on tietynlaisia

persoonallisuuspiirteitä, jotka soveltuvat johtajuuteen ryhmässä. Jos johtajaa ei ole ennalta määrätty, valikoituu johtaja, kun ryhmän jäsenistä pudotetaan ensin ne, joilla ei ole johtajille sopivia piirteitä. (Gouran 2003, 172–173; Hirokawa ym. 2003, 169.) Tällaisia piirteitä ovat Pavittin (1999, 313–314) mukaan esimerkiksi älykkyys, aloitekyky ja hallitsevuus. Tiettyjen, kaikille johtajille sopivien piirteiden luokitteluun vaikuttaa kuitenkin mahdolltomalta. Lisäksi tutkimuksessa on syytä ottaa huomioon, miten erilaiset piirteet tulevat ryhmäviestinnässä ilmi.

Tyyliä tarkastellessa johtajien ajatellaan käyttäytyvän ja viestivän tiettyyn tyyliin ja näillä tyyleillä on suora yhteys ryhmän toimintaan. Vaikutuksia voi olla esimerkiksi ryhmän tyytyväisyyteen, yhtenäisyyteen ja tuotteliaisuuteen. (Gouran 2003, 174.) Muun muassa White ja Lippitt (1968) ovat tutkineet johtamistyyliä ja jakanut ne kolmeen: autoritääriseen, demokraattiseen ja laissez-faire -johtamistyyliin. Tyylien ja niiden positiivisen toimivuuden voisi kuitenkin ajatella olevan tilanne- ja tapauskohtaista. Tilannekohtainen lähestymistapa sen sijaan ajattelee johtajuuden, johtajan ja hänen alaistensa välisen vuorovaikutuksen olevan erilaista eri tilanteissa. Tähän lähestymistapaan kuuluu Gouranin (2003, 175) mukaan johtajien jako ihmis- ja tehtäväkeskeisiin johtajatyyppeihin. Neljäs eli funktionaalinen lähestymistapa keskittyy johtamiskäytäntöihin ja siihen, mitkä ovat ryhmässä johtajaksi valikoituneen henkilön vastuut ja velvollisuudet. Usein johtajuuden nähdään koostuvan joukosta tehtäviä, mutta tutkijoilla on ollut vaikeuksia määrittää tiettyjä, juuri ryhmän johtajuuteen liittyviä, funktioita. (Hirokawa 2003, 170.) Tässä tutkielmassa on mielenkiintoista selvittää, kuinka ryhmänjohtajat ajattelevat ryhmän ilmapiiristä huolehtimisen omaksi vastuukseksi tai tehtäväkseen.

Myös Pavitt (1999, 313) on tarkastellut ryhmänjohtajuuden laajaa tutkimuskenttää ja johtajuuden eri ulottuvuuksia. Hän tarkastelee ryhmän johtajuutta viidestä eri lähtökohdasta, joista kolme ovat niin ikään piirre- (1.), tyyli- (2.) ja funktionaalinen lähestymistapa (5.). Kolmannessa lähestymistavassa tarkastellaan niin sanottua nousevaa johtajuutta (*emergent leadership*) ja sitä prosessia, missä alkujaan ilman johtajaa toimineeseen ryhmään muodostuu johtajuuden rakenne. Tässä prosessissa vuorovaikutus on tärkeässä osassa. Tämä lähestymistapa tuntuu kuitenkin jollain tapaan nojaavaan ihanteeseen, jossa ryhmän osallistuminen on tasapuolista. Se kaipaaisi tarkastelua myös muiden lähestymistapojen näkökulmasta: miten esimerkiksi johtajalle sopivia piirteitä omaava henkilö nousee johtajaksi, jos hän ei pääse kunnolla osallistumaan ryhmän keskusteluun? Neljäs

lähestymistapa taas koostuu ennustamattomuudesta ja tarkastelee johtajuutta usean eri tekijän näkökulmasta; johtajuuteen vaikuttaa esimerkiksi sekä johtajan että muiden ryhmän jäsenten luonteenpiirteet, johtamistyyli sekä ryhmän tehtävien suorittaminen. (Pavitt 1999, 313–314.)

Tämän tutkielman näkökulmaa lähinnä ovat ennakkoon ajateltuna tilannekohtainen sekä funktionaalinen lähestymistapa. Johtajuuden pitää todennäköisesti ainakin ryhmän ilmapiirin ja erilaisten tunnetilojen näkökulmasta olla eri tilanteissa erilaista. Tilannekohtaisessa lähestymistavassa on yhteyksiä Pavittin (1999, 313–314) ennustamattomuuden näkökulmaan, joka sopii ilmapiirin tarkasteluun sen vuoksi, että siinä ryhmän muut jäsenet nähdään vaikuttavan johtajuuteen myös muussa kuin johtajuuden rakenteen muodostumisvaiheessa. Funktionaalisen lähestymistavan näkökulmasta on mielenkiintoista selvittää, ajattelevatko ryhmänjohtajat ilmapiiristä huolehtimisen jollain tapaa omaksi tehtäväkseen ja vastuualueekseen.

Johtajuus nähdään myös vaikuttamisena. Gouran (2003) näki tarpeelliseksi laatia johtajuuteen vielä yhden näkökulman, joita kaikki yleiset neljä lähestymistapaa vahvistavat. Hän näkee johtajuuden eräänlaisena vastavoimana ja vaikuttamisena. Johtajan piirteitä tarkastelevaa lähestymistapaa voi esimerkiksi lähestyä mahdollisuutena tehdä positiivinen vaikutus ryhmään omilla persoonallisuuden piirteillä. Lisäksi tämä näkökulma näkee johtajalla vaikutusmahdollisuuksia hänen käyttäytyessään ja viestießään tietyllä tyyllillä tai käyttäytymällä sopivalla tavalla tietyssä tilanteessa. Näkökulma on kehitetty vastaamaan ryhmänjohtajan moniin, vaikuttamista vaativiin tehtäviin ja kohteisiin, kuten ryhmän jäsenten kehitys tai tarpeet, työvalmius, motivaatio ja suhteet ryhmään ja sen jäseniin. (Gouran 2003, 176–178.)

Gouranin (2003) näkökulman taustalla on ajatus siitä, että johtajuutta ryhmässä ei tarvita niin kauan, kun kaikki sujuu hyvin ja ongelmitta. Lisäksi näkemys pohjautuu funktionaaliseen teoriaan. Kun ryhmän viestintä ja esimerkiksi sen pyrkimys ratkaista jokin ongelma eivät täytä onnistumista edellyttäviä vaatimuksia, eli tiettyjä funktioita, täytyy ryhmänjohtajan puuttua ja vaikuttaa asiaan. Puuttumista ja vaikuttamista vaativat niin tehtävä- kuin suhdekeskeiset tapahtumat. Ryhmän tehtäväntekoa voi edistää esimerkiksi antamalla lisää tietoa tai sen epäonnistumista voi estää puuttamalla normien rikkomiseen. Suhdekeskeisten tapahtumien keinoihin sen sijaan kuuluvat esimerkiksi tuen antaminen, konfliktien hallinta, jännitteiden purkaminen ja yhtenäisyyden lisääminen. Gouran (2003, 180–182) kutsuu niin sanottua vastavaikuttamisen näkökulmaansa taiteeksi (*the art*

of counteractive influence), sillä hän kokee johtajuudessa olevan, jotain, mitä on hankala hahmottaa; kaksi eri ryhmänjohtajaa saattavat pyrkiä tehokkuuteen samaan tapaan ja silti toinen voi onnistua toista paljon paremmin. Hänen mukaansa johtajuuteen siis liittyy jonkinlaista lahjakkuutta ja ”sitä jotakin”. (Gouran 2003, 178–182.)

Pavitt (1999, 313–314) käsittelee tekstissään johtajuuden lähestymistapojen lisäksi syy-seurausmallia (*input-process-output*). Mallin mukaan syystä seuraukseen on vaikea havaita suoraa yhteyttä, sillä useimmiten tiettyyn seuraukseen päätyminen on monen muuttujan summa, prosessi. Ryhmäviestinnän näkökulmasta prosessina toimii ryhmän keskustelu, joka muokkaa saatavan tuloksen tai seurauksen tietynlaiseksi. Ryhmäviestinnän tutkimuksessa I-P-O -mallia on käytetty pääasiassa ryhmän päätöksentekoa tutkittaessa, mutta Pavittin (1999, 313) mukaan sitä voi soveltaa myös ryhmän johtajuuden tarkasteluun.

Johtajuuden tarkastelussa I-P-O -mallia voidaan käyttää kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäisessä johtajuus nähdään ryhmäprosessin seurauksena Pavittiin (1999, 313) nousevan johtajuuden lähestymistavan mukaisesti. Johtajan rooli on siis seuraus ryhmän keskinäisestä vuorovaikutuksesta, jossa yhden ryhmän jäsenen nähdään käyttäytyvän kuin johtaja tai muuten sopivan johtajan rooliin ja tehtävään. Toisen näkemyksen mukaan johtajuus nähdään syynä (*input*). Johtajan roolia voidaan siis tarkastella sen perusteella, miten ryhmänjohtaja vaikuttaa ryhmän viestintään ja siitä seuraavaan toimintaan. Jälkimmäinen näkemys on lähempänä oman tutkielmani tapaa tarkastella ryhmänjohtajan roolia suhteessa ryhmän ilmapiiriin.

Yhteenvetona tälle luvulle voidaan sanoa, että johtajan rooli ryhmässä on keskeinen, minkä vuoksi sitä on myös tutkittu paljon ja monesta eri näkökulmasta. Mutta se on myös haastava. Hackman ja Johnson (2013, 24–31) muistuttavat, että ryhmänjohtajan kuuluu johtaa ryhmä tiettyyn tavoitteeseen, esimerkiksi ratkaisemaan jokin ongelma tai tekemään päätös. Tämä tavoite on kuitenkin vaikea saavuttaa, ellei ryhmänjohtaja huolehdi myös ryhmässä vallitsevasta ilmapiiristä ja tunnetilasta sekä ota kaikkia jäseniä huomioon.

2 ILMAPIIRI JA TUNNETILAT RYHMÄN VIESTINNÄSSÄ

2.1 Ilmapiiri ja sen merkitys ryhmän toiminnassa

Ilmapiirin käsite on kärsinyt selkeän määritelmän puutteesta. Määritelmät ovat moninaisia ja usein määrittelyä on hankaloittanut päällekkäisyydet muiden termien, kuten yhteenkuuluvuuden ja ryhmäkulttuurin, kanssa. Ryhmän ilmapiiristä puhuttaessa tarkoitetaan yleensä ryhmän yleistä emotionaalista tilaa. Määritelmistä on havaittavissa kolme eri teemaa. Ensimmäisessä ilmapiirin nähdään syntyvän ryhmän välisissä jännitteissä eri vastakohtien, kuten harmonian ja vihan sekä sitoutuneisuuden ja välttelyn, välillä. Toisenlaiset määritelmät taas korostavat ilmapiiriä ryhmän intrapersonaalisten suhteiden ja ryhmävoimien, kuten sen dynamiikan ja koheesion, tuotoksena. Kolmannenlaiset määritelmät sen sijaan näkevät ilmapiirin suoraan synonyyminä koheesiolle eli yhteenkuuluvuudelle. (Theobald-McClendan & Burlingame 2010, 165.)

Yhteenkuuluvuus nähdään tilana, jossa ryhmän jäsenet kokevat olonsa ryhmässä mukavaksi, he kokevat kuuluvansa ryhmään ja arvostavat sitä. Lisäksi he kokevat, että ryhmässä arvostetaan, tuetaan ja hyväksytään heidät. Ilmapiiristä on olemassa samankaltaisia määritelmiä. Yhteenkuuluvuus on myös läsnä kaikissa edellä mainituissa ilmapiirin määrittelyteemoissa ja on selvää, että sillä on ainakin yhteys ilmapiiriin. Ne tutkijat, jotka eivät ajattele termejä synonyymeina, ajattelevat yhteenkuuluvuuden myötävaikuttavan ilmapiiriin. (Theobald-McClendan & Burlingame 2010, 165–167.) Tässä tutkielmassa termien ajatellaan toisaalta olevan synonyymejä, mutta pienellä sävyerolla. Jos ilmapiiriä tarkastellaan esimerkiksi päivittäisellä tasolla, ei kaikkien ilmapiiriä hetkellisesti heikentävien tekijöiden nähdä välttämättä heikentävän ryhmän yhteenkuuluvuutta. Tutkielmassa ei kuitenkaan tässä vaiheessa eroteta edellä mainittuja kolmea määritelmää toisistaan. Tämän tutkielman kontekstissa ilmapiiriin nähdään koostuvan ryhmän keskinäisistä suhteista ja vuorovaikutuksesta, johon voi myös liittyä erilaisia jännitteitä.

Suuri osa ryhmäviestinnän tutkimuksesta, etenkin ammatillisessa ympäristössä, on keskittynyt ryhmän tehokkuuden tarkasteluun ryhmän päätöksenteon ja ongelmanratkaisun näkökulmista, jättäen esimerkiksi ryhmän yhteenkuuluvuuden ja ilmapiiriin vähemmälle huomiolle. Kuitenkin ryh-

mäviestinnän tutkimuksessa on jo 1900-luvun alussa huomioitu, että ryhmän ilmapiirillä on merkitystä ryhmän prosesseille (ks. Schneider 1965). Varsinaista tutkimusta ilmapiiristä on kuitenkin hankala löytää. Ilmapiiri ja yhteenkuuluvuus kuuluvat usein osaksi jotain muuta tutkimusaihetta, kuten työhyvinvointia tai luokassa viihtymistä. Monet tutkimukset mainitsevat ilmapiiriin ryhmäviestinnän osa-alueena ja vaikuttajana tai ilmapiiri on ikään kuin luettavissa rivien välistä, kun puhutaan esimerkiksi ryhmän sisäisistä suhteista.

Ilmapiiri siis tulee tutkimuksissa usein ilmi sellaisissa yhteyksissä, joissa tarkastellaan muita ryhmän prosesseja, joilla on vaikutusta muun muassa ilmapiiriin tai päinvastoin. Esimerkiksi positiivinen sosiaalistuminen ryhmään voi paitsi luoda hyvää yhteishenkeä myös auttaa ryhmää kohtaamaan hankalampiakin tilanteita yhdessä (Anderson, Riddle & Martin 1999, 139). Anderson ym. (1999, 139) tarkoittavat tekstissään sosiaalistumisella ennen kaikkea sitä prosessia, jossa ryhmään liittyy uusia jäseniä, mikä on hyvä näkökulma tämän tutkielman ryhmille, joissa vaihtuvuus saattaa välillä olla suurta.

Lisäksi Harlett ja Ruebush (1999, 115–135) ovat tarkastelleet erilaisia tekijöitä ja tapoja, joilla yksilö vaikuttaa ryhmään, ja näissä myös ryhmän ilmapiirillä on oma osansa. Yksilö tuo ryhmään omat tietonsa ja taitonsa sekä kokee ryhmäidentiteetin tärkeäksi. Yksilön ja ryhmän välillä on jännitteitä esimerkiksi oman itsenäisyyden ja ryhmästä riippuvaisuuden välillä sekä yhteistyöhalukkuuden ja kilpailemisen kesken. Ridgewayn (1993, 115) mukaan työpaikalla toimivissa ryhmässä yksilöiden kilpailuvietti voidaan kuitenkin suunnata ryhmän tehtävän suorittamiseen. Ryhmän jäsenten keskinäinen kilpailu on oletettavasti ryhmän tuotteliaisuuden kannalta positiivista, ja kun kilpailu herättää niin sanottua tekemisen meininkiä, voi se olla ilmapiirin kannalta eduksi. Toisaalta kilpailu saattaa myös herättää negatiivisia tunteita, kuten kateutta ja turhautumista, ja näin ehkä heikentää ryhmän yhteishenkeä.

Jännitteiden lisäksi esimerkiksi ikä, sukupuoli, kulttuuri ja persoonallisuus ovat sellaisia yksilöllisiä seikkoja, jotka vaikuttavat ryhmään. Tarkemmin juuri tässä tutkielmassa käsiteltäviin teemoihin, kuten ilmapiiriin, yhteenkuuluvuuteen ja tunneilmaisuun, yksilötasolla vaikuttavia tekijöitä Harlett ja Ruebush (1999, 117) tarkastelevat kahden eri mallin näkökulmasta. Glennin malli painottaa yksilöiden eroja ajatusmalleissa, minkä vuoksi yksilön vaikutus ryhmään näkyy muun muassa vuorovaikutusmalleissa, statuksessa sekä konfliktin hallinnassa. Hofsteden mallissa sen sijaan

korostetaan ryhmän yksilöiden relationaalisia eroja, jotka näkyvät esimerkiksi vuorovaikutussuhteissa, aggressiivisuudessa, epävarmuuden hallinnassa, tunneilmaisussa sekä johtajuudessa.

Tässä tutkielmassa ilmapiiri siis nähdään muun muassa eräänlaisena ryhmän vuorovaikutuksen tuotteena, johon vaikuttaa yksilön lisäksi monet eri, myös ryhmän ulkopuoliset, asiat. Yhtenä ilmapiirin vaikuttajana ja osana tutkielmassa tarkastellaan ryhmän jäsenten kokemia ja välittämiä tunteita. Ajatusta tunteiden osallisuudesta ilmapiiriin tukevat Bierhoffin ja Müllerin tutkimukset (1999 & 2005) muun muassa projektiryhmien mielialoihin ja ilmapiiriin liittyen. He ottavat esimerkiksi Georgen ja Briefin (1992) mallista, mutta kumoavat mallin ajatuksen siitä, että ryhmän ilmapiiri vaikuttaa mielialoihin. Sen sijaan, heidän tutkimuksistaan selviää, että mielialat ja tunnetilat ennustavat ryhmän ilmapiiriä (Bierhoff & Müller 1999, 181; Bierhoff & Müller 2005, 484).

Bierhoff ja Müller (1999, 180–181) sanovat, että ryhmän ilmapiiri on enemmän kuin sen yksilöiden tunteiden summa, mutta että ilmapiiri koostuu enemmän yksilöiden tunteista kuin päinvastoin. He tarkastelevat muun muassa ryhmän ilmapiiriä ja yhteistyötä sekä siihen liittyvää tuen viestimistä niin ikään syy-prosessi-seuraus -mallin näkökulmasta. Mallissa tosin puhutaan prosessin sijaan välittäjistä (*mediator*), joina Bierhoffin ja Müllerin tutkimuksissa (1999; 2005) toimivat joko positiiviset tai negatiiviset mieliala ja ilmapiiri. Tutkimuksissa tarkastellaan ryhmäprosessin seurauksena yhteistyötä ja keskinäistä tukea (*cooperative support*), johon ryhmän ilmapiiri vaikuttaa. Mielialan (*mood*) taas nähdään vaikuttavan ilmapiiriin; tutkimuksessa selvisi, että positiiviset mielialat olivat yhteydessä positiiviseen ilmapiiriin ja negatiiviset niin ikään negatiiviseen ilmapiiriin. Taustasyinä ja -muuttujina Bierhoff ja Müller (1999; 2005) tarkastelivat yksilöiden luonteenpiirteitä, ryhmän kokoa ja johtajuutta. Tarkastelluista luonteenpiirteistä ulospäinsuuntautuneisuuden huomattiin olevan yhteydessä ryhmän ilmapiiriin mutta ainoastaan johtajuus vaikutti sekä välittäjiin, eli ilmapiiriin ja mielialoihin, että seuraukseen eli keskinäiseen tukeen. He kuitenkin pohtivat, että esimerkiksi luonteenpiirteillä voi olla vaikutusta myös keskinäiseen tukeen ryhmässä, jotka työskentelevät yhdessä pitempään kuin tutkimuksessa tarkastellut projektiryhmät.

Tässä tutkielmassa selvitetään siis juuri ryhmänjohtajien käsityksiä ilmapiiristä ja siitä huolehtimisesta. Tutkielmassa oletetaan, että ryhmänjohtajilla on iso rooli ryhmän ilmapiirin muodostamisessa ja ylläpitämisessä. Ryhmänjohtajan roolia ilmapiirin hallinnassa korostaa Fiedlerin (1971) kontingenssiteorian näkökulma (*Contingency Theory*). Mallin mukaan ryhmässä vallitsee positiiv-

vinen ilmapiiri, kun ryhmän jäsenet luottavat ja ovat sitoutuneita ryhmänjohtajaan. Vastakohtaisessa tilanteessa ilmapiiri on negatiivinen. Ilmapiiri siis määrittää onko johtajan suhde ryhmän jäseniin vahva vai heikko.

Myös Bierhoffin ja Müllerin tutkimukset tukevat ajatusta ryhmänjohtajan roolin merkityksestä ryhmän ilmapiirin suhteen. He selvittivät, että johtajan käyttäytyminen vaikuttaa ryhmän mielialaan, ilmapiiriin ja keskinäiseen tukeen. Erilaisista käyttäytymistyyleistä tutkimuksessa tarkasteltiin symbolista vaikuttamista, yksilön huomioimista, tehtäväkeskeistä viestimistä ja vaikuttamista sekä epäsuoraa vaikuttamista eli delegointia. Näistä tyyleistä symbolisella vaikuttamisella ei havaittu olevan yhteyttä tarkastelussa olleisiin muuttujiin, mutta sen sijaan etenkin yksilön huomion ja delegoinnin todettiin vaikuttavan positiivisesti ryhmän mielialaan sekä ilmapiiriin ja sitä kautta myös spontaaniin, keskinäiseen tukeen. Tehtäväkeskeisen käyttäytymisen vaikutukset olivat näitä kahta vähäisempiä. (Bierhoff & Müller 2005, 490–494.)

Aiempi tutkimus osoittaa, että ilmapiiriä on ollut hankala yksiselitteisesti määritellä. Ja vaikka harva tutkimus keskittyy juuri ilmapiiriin, on selvää, että ilmapiirillä on merkitystä ryhmän toiminnassa. Ryhmässä vallitseva ilmapiiri vaikuttaa muun muassa sekä ryhmän tehokkuuteen että keskinäiseen spontaanisti annettuun tukeen (Bierhoff ja Müller 1999; 2005). Lisäksi tutkimuksissa on selvinnyt, että ilmapiiriin vaikuttavat esimerkiksi ryhmän yksilöt, johtajuus ja erilaiset tunteet. (Harlett ja Ruebush 1999, 117; Bierhoff & Müller 1999, 181; Bierhoff & Müller 2005, 484).

2.2 Tunteet osana viestintää työpaikalla

Ryhmäviestinnän tutkijat ovat kiinnittäneet melko vähän huomiota tunnetilojen ja -ilmaisujen vaikutukseen työryhmien kanssakäymisessä, mikä voi johtua siitä, että alkujaan työelämän tutkimuksessa tunneilmaisu nähtiin negatiivisena ilmiönä. Organisaatioissa on aiemmin rohkaistu rationaalisuuteen. Esimerkiksi Zaleznik (1989, Clarkin & Slinen 2003, 159 mukaan) viittaa ensimmäiseen käsitykseen, jonka mukaan tunneilmaisu on sopimatonta eikä sovi yrityskoodiin. Koodin mukaan tunteet häiritsevät tehokasta päätöksentekoa ja tulee tukahduttaa töitä tehdessä. Ensimmäisen kä-

sityksen perusteella toimivat johtajat olettavat tunteiden sivuuttamisen olevan mahdollista ja pelkäävät, että avoin tunneilmaisu johtaa siihen, etteivät työntekijät ota tehtäviään vakavasti ja ryhmän jännitteet saattavat purkautua. (Clark & Sline 2003, 159.)

Toisen käsityksen kohdalla puhutaan tunnetyöstä (*emotional labour*). Tunnetyö korostuu usein asiakaspalvelutyössä, jossa työntekijät pyrkivät esimerkiksi hymyilemään ja olemaan ystävällisiä asiakkailleen omista tunteistaan huolimatta. Näin työntekijöiden nähdään muokkaavan sekä omiaan että asiakkaan tunteita. (Clark & Sline 2003, 159; Hochschild 1983, 7.) Tunnetyötä on tutkittu esimerkiksi puhelinmyyntityöhön liittyen (ks. Kallio 2007). Käsitys voidaan kokea toimivaksi organisaation edun näkökulmasta, mutta Clark ja Sline (2003, 159–160) muistuttavat, että tunteiden hyväksikäyttö liiketoiminnassa on ristiriitaista ja sillä voi olla negatiivisia vaikutuksia.

Ryhmissä työskentelyn yleistyessä työpaikoilla on tunneilmaisuun alettu kiinnittää enemmän huomiota. Ryhmätyö ja yhteinen osallistuminen eroavat perinteisistä hierarkkisista käytännöistä, eikä näin ollen tunteiden piilottamisen tai huomiotta jättämisen ajatella olevan enää käyttökelpoinen toimintamalli. Jotkut tutkijat ovat todenneet, että tunteita on aliarvostettu ja ne ovat jääneet organisaatioiden rationaalisten mallien varjoon, ja ovat näin ollen nähneet tarpeen uudennaiselle käsitteellistämiseksi. (Clark & Sline 2003, 158–160.)

Mumbyn ja Putnamin (1992) näkemyksen mukaan hyvinvoivassa työympäristössä tunteita ei välineellistytä. He puhuvat rajoitetusta emotionaalisuudesta, jonka mukaan tiettyjä rajoja noudattavan tunneilmaisun pitäisi olla työpaikalla sallittua. Organisaation ei kuitenkaan pidä asettaa tunneilmaisun rajoja vaan ne muodostuvat työntekijän oman harkinnan mukaan. Mumbyn ja Putnamin (1992) näkemys ei ajattele tunteita hyödykkeenä vaan tärkeänä viestinnän osatekijänä, joka voi parantaa luovuutta, yhteistyötä, molemminpuolista kunnioitusta, yhteisöllisyyttä sekä erilaisuuden arvostamista ryhmässä.

Lisäksi Trujillo (1983, Clarkin ja Slinen 2003, 160, mukaan) on todennut, että tunteita ilmaiseva viestintä lisää työkavereiden yhteenkuuluvuutta. Hänen mukaansa leikkisät tilanteet (*playful episodes*) ja niiden jakaminen yhdessä ovat vahva sosiaalinen voimavara. Tällaiset tilanteet rakentavat työntekijöiden sosiaalista todellisuutta. Työntekijöiden välisen leikkisyyden ajatellaan myös vähentävän häiritseviä, negatiivisia tunnepurkauksia. Rakentavan tunneilmaisun taas todetaan lisäävän ryhmän jäsenten sitoutumista ja tyytyväisyyttä työpaikalla.

Tunteisiin liittyvä viestintä herättää nykyisestä positiivisemmasta suunnasta huolimatta edelleen myös negatiivisia ajatuksia tutkijoiden keskuudessa. Yhdessä koettujen, tunteita herättävien tilanteiden pelätään johtavan levottomuuteen ja passiivisuuteen, ja toisaalta vahvat tunnesiteet voivat johtaa jopa romansseihin tai pienempiin ryhmiin yhden ryhmän sisällä (ks. Clark & Sline 2003, 160). Tunneilmaisu työpaikalla herättää siis ajatuksia sekä puolesta että vastaan ja jonkinlaiselle tasapainolle olisi tarvetta. Työpaikka- ja ryhmäviestinnässä tunnetilojen merkityksen puolesta puhuu kuitenkin esimerkiksi se seikka, että Clarkin ja Slinen (2003, 158–168) emotionaalisuuden vaikutuksia ryhmän yhteistyöhön käsittelevä luku on sijoitettu Hirokawan ym. (2003) teoksessa ryhmien tehokkuutta käsittelevään osioon.

2.3 Aiempaa tutkimusta emotionaalisesta viestinnästä ja sen vaikutuksista

Emotionaalisen viestinnän tutkimus on toistaiseksi määrältään vielä ollut vähäistä, mutta tunteiden tutkimus vaikuttaa kuitenkin melko moniulotteiselta. Tunteita on tutkimuksissa lähestytty monesta eri näkökulmasta, kuten konstruktivistisen ajattelun, tulkinnan, funktionaalisuuden ja kriittisyyden pohjalta. Lisäksi tunteissa puhutaan usein sekä niiden kokemisesta että ilmaisemista. (Nair 2007, 365–366.) Esimerkiksi erilaisia tunneluokitteluja on tehty useampia. Lisäksi voidaan tarkastella sitä, mistä erilaiset tunteet johtuvat tai mihin ne voivat vaikuttaa ja tarttuvatko ne toisiin esimerkiksi ryhmässä.

Lazarus ja Lazarus (1994) jakavat tunteet viiteen eri kategoriaan. Ensimmäiseen tunneluokkaan kuuluvat negatiiviset, inhottavat (*nasty*) tunteet, kuten viha, kateus ja mustasukkaisuus. Toisessa luokassa ovat eksistentiaaliset tunteet, joista mainitaan muun muassa levottomuus / huoli (*anxiety*), syyllisyys sekä häpeä. Kolmanteen ja neljänteeseen kategoriaan ajatellaan kuuluvan eri elämäntilanteiden herättämät tunteet. Myönteisistä tilanteista nähdään seuraavan esimerkiksi iloa, rakkautta ja ylpeyttä, kun taas epäsuotuisat tilanteet voivat johtaa helpotuksen, toivon, surun ja masennuksen tunteisiin. Viimeiseen kategoriaan kuuluvat empaattiset tunteet, kuten kiitollisuus ja myötätunto. Lazaruksen ja Lazaruksen (1994) jaottelu sopii tähän tutkielmaan ja työpaikan viestintään, sillä erilaiset tilanteet, kuten onnistumiset herättävät tässä kontekstissa varmasti erilaisia tunteita.

Tunteita käsittelevät tutkimukset tekevät usein eron koetun ja ilmaistun tunteen välille. Koetut tunteet ja niiden ilmaiseminen nähdään prosessina, jossa korostetaan yksilön arviointia. Yksilö kokee erilaisia tunteita sen perusteella, minkälaiseksi hän jonkun tilanteen arvioi. (Nair 2007, 366.) Ainakin työpaikalla prosessin voi nähdä myös Mumbyn ja Putnamin (1992) ajatuksia lainaten niin, että yksilön arviointi tulee tarpeeseen siinä, kuinka koettuja tunteita ilmaisee. Nairin (2007, 366) mukaan tunteita tarkastellessa tulee tutkimuksissa esiin myös fysiologinen puoli. Tunteet koetaan usein esimerkiksi sykkeen ja verenpaineen nousuna, ja tunteita ilmaistaan monesti nonverbaalisella viestinnällä, kuten kasvojen ilmeillä, äänen eri vivahteilla ja vartalon asennoilla. Ero tunteiden kokemisen ja ilmaisemisen välillä on hyvä muistaa tämän tutkielman kontekstissa, jossa ryhmänjohtajat käsittelevät muun muassa ryhmän jäsenten tunteita ja tekevät tulkintansa juuri ilmaistujen tunteiden pohjalta.

Clark ja Sline (2003) ovat tutkineet ryhmän tunnetiloja ryhmien viestinnällistä käyttäytymistä ja sisäisiä vuorovaikutussuhteita tarkastelemalla. He ovat selvittäneet ryhmän jäsenten ajatuksia muun muassa siitä, millaiset tapahtumat (*triggering events*) herättävät tunnereaktioita ja kuinka tällaiset tapahtumat vaikuttavat ryhmän yhteistyöhön, sekä sitä, millaisia tunteita tutkittavissa ryhmässä ilmaistaan. Tutkimuksen mukaan eniten negatiivisiksi luokiteltuja tunteita aiheuttivat sosio-emotionaaliset tapaukset, jotka useimmiten koskivat koko ryhmää, kuten ryhmän jäsenen yhteistyöhaluttomuus. Jonkin verran negatiivisia tunteita aiheuttivat myös yksilöön kohdistuvat tapaukset, kuten asenteen tai persoonallisuuspiirteiden kritisointi. Positiivisia tunnereaktioita sen sijaan herättivät useimmiten tehtäväkeskeiset ja yksilöön kohdistuvat tapaukset. Yleisin tällainen tapaus oli yksilön onnistumisen kehuminen koko ryhmän edessä. Jonkin verran positiivisia tunnereaktioita koettiin heräävän myös, jos yksilöä keuhuttiin esimerkiksi muiden tukemisesta tai koko ryhmä onnistui yhteisessä työssä. Se, että positiiviset tunteet heräsivät eniten tehtäväkeskeisistä tapahtumista, johtuu luultavasti siitä, että menestyminen työssä huomioidaan organisaatiotasolla muuta käyttäytymistä paremmin. (Clark & Sline 2003, 160–163.)

Tunnereaktioita aiheuttavia tilanteita tarkasteltiin vielä kahden muuttujan, ryhmän keskinäisten suhteiden ja viestinnän, näkökulmasta. Positiivisia tunteita herättävien tapahtumien koettiin parantavan ryhmän henkeä ja lähentävän ryhmän jäseniä keskenään. Sen sijaan negatiivisia tunteita herättäneiden tapahtumien jälkeen ryhmän suhteiden koettiin pysyvän ennallaan. Ryhmän keskinäisen viestinnän taas koettiin paranevan kummassakin tapauksessa. (Clark & Sline 2003, 165–

166.) Viestinnän paraneminen voi kertoa tunneilmaisun jännitteitä vapauttavasta ulottuvuudesta, ja myös työpaikalla tapahtuvan tunneilmaisun sallittavuuden hyvistä puolista ylipäättään.

Negatiivisissa emotionaalisissa tilanteissa ryhmän jäsenet kokivat ilmaisevansa enimmäkseen vihaan liittyviä tunteita, kuten ärtymystä, turhautumista tai kateutta esimerkiksi surullisuuteen tai pelkoon liittyvien tunteiden sijaan. Positiivisista tunteista taas yleisimmiksi koettiin iloon liittyvät tunteet, kuten onnellisuus, tyytyväisyys ja ylpeys. Yllättyneisyyteen ja rakkauteen liittyvät tunteet taas olivat harvinaisempia. (Clark & Sline 2003, 165–166.)

Tunteiden suhteen on puhuttu myös niiden jakamisesta ja tarttuvasta luonteesta. Tunteiden tartunnassa on usein kyse ihmisten automaattisesta tavasta jäljitellä ja asettaa samaan tahtiin eri kasvojen ilmeitä, ääntelyä ja liikkumista toisen henkilön kanssa ja näin lähentyä emotionaalisesti. Toisin sanoen kyseessä on yksilön tai ryhmän tietoinen tai epätietoinen tapa vaikuttaa ryhmään tai toiseen yksilöön. Tunteiden tarttuminen kuitenkin vaihtelee kulttuurista ja sosiaalisesta kontekstista riippuen. (Hatfield ym. 1992, 153–154; Schoenewolf 1990, 50.) On mielenkiintoista selvittää, kuinka yleistä tunteiden tarttuminen on työryhmissä, sillä tarttumista todennäköisesti tapahtuu enemmän esimerkiksi ystävistä koostuvissa ryhmissä.

Organisaatiokontekstissa tapahtuvan tunneilmaisun huonosta maineesta johtuen osa tunteisiin liittyvästä tutkimuksesta on keskittynyt erilaisiin peittämisen strategioihin. Lord ja Harvey (2002, Nairin 2007, 367 mukaan) painottavat muun muassa tilanteen huomioimista ja siihen mukautumista sekä ajattelun kognitiivista muutosta. Humphrey (1995, Nairin 2007, 367–368 mukaan) sen sijaan luokittelee neljä tapaa säädellä tunteiden kokemista ja ilmaisemista. Neutraloinnilla pyritään estämään sosiaalisesti hyväksymättömiä tunteita esimerkiksi erilaisten ohjaamistaktiikoiden avulla. Puskuroinnin avulla taas mahdollisesti tiettyä toimintaa häiritseviä tunteita pyritään pitämään sisällä tai erillään tilanteesta, ja säätämistä sen sijaan käytetään määrittelemään sosiaalisesti hyväksyttäviä keinoja kokea ja ilmaista tunteita. Normalisoinnilla sen sijaan tarkoitetaan tunteiden sekoittamista tai lavastamista esimerkiksi tilanteessa, jossa koettu tunne peitetään huumorin keinoin. Tunteiden peittämiseen liittyvä tutkimus antaa kuitenkin kapean kuvan tunneilmaisusta ilmiönä, sillä se keskittyy nimenomaan negatiivisiin tunteisiin ja jättää kaikki tunteiden mahdolliset positiiviset vaikutukset huomioimatta.

3 METODI

3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä

Yleisesti ottaen ryhmässä tekeminen mielletään tehokkaaksi tavaksi tehdä töitä, ja ryhmäviestinnän tutkimus on painottanut tehokkuuden tarkastelussa esimerkiksi päätöksentekoprosessiin liittyvää viestintää. Ryhmän tunnetilojen ja ilmapiirin merkitys on jäänyt tutkimuksessa vähemmälle huomiolle. Työryhmiä tutkittaessa on lisäksi usein tarkasteltu esimerkiksi projektiryhmiä tai muita lyhyellä aikavälillä toimivia ryhmiä, kun taas tässä tutkielmassa tutkittavat ryhmät ovat kiinteitä työryhmiä. Ryhmän toimivuuden voi ainakin tämän tutkielman kohdeorganisaatiossa jakaa karkeasti kahteen osaan, jotka kummakin huomioidaan. Niin sanottuun tehtäväkeskeiseen tehokkuuteen on monia, esimerkiksi myyntiin ja työn tulokseen liittyviä, mittareita. Tehtyä tulosta mitataan aina yksittäisestä työntekijästä koko yrityksen yhteistulokseen asti. Lisäksi tehdään selvityksiä muun muassa työssä ja työyhteisössä viihtymiseen liittyen koko organisaation tasolla. Ryhmätasolla viihtymisen tarkastelu on vähäisempää.

Tämän tutkielman keskiössä on ryhmän ilmapiiri. Ilmapiiriä tarkastellaan ryhmänjohtajien näkökulmasta ja heidän käsitystensä mukaan. Tutkielman kohdeorganisaation tarve oli tarkastella juuri tietyn ryhmätason ja ryhmänjohtajan toimintaa. Se ei kuitenkaan ohjannut valitsemaan ryhmänjohtajia tutkimuksen kohteeksi; ilmapiiriä ja ryhmänjohtajan siihen liittyvää toimintaa voitaisiin tarkastella myös työntekijöiden, ryhmän jäsenten näkökulmasta. Vaikka johtajuutta ja ryhmänjohtajia on viestinnän tutkimuksessa tutkittu paljon, haluttiin kuitenkin myös tässä tutkielmassa keskittyä ryhmänjohtajan rooliin. Näkökannan valintaa ohjasi muun muassa se, että ryhmänjohtajilla ajateltiin olevan selkeämpi kuva ryhmässä tapahtuvasta viestinnästä kokonaisuudessaan sillä ryhmien sijoittuminen ja tapa työskennellä antavat ryhmänjohtajille mahdollisuuden havainnoida ryhmän käyttäytymistä sen muita jäseniä paremmin. Edelliset tutkimukset lisäksi puhuvat ryhmänjohtajan vastuun puolesta, kun kyse on ryhmän toiminnasta ja esimerkiksi sen ilmapiiristä..

Tutkielman tarkoitus on siis selvittää ryhmänjohtajien käsityksiä ryhmän ilmapiiristä, siitä miten se vaikuttaa ryhmän toimintaan ja minkälaiset tunnetilat siihen mahdollisesti vaikuttavat. Lisäksi

tarkastellaan ryhmänjohtajien näkemyksiä, siitä miten he pystyvät vaikuttamaan ryhmän ilmapiiriin tai huolehtimaan siitä. Tutkimusongelmaksi laadittiin:

Mikä käsitys ryhmänjohtajilla on ryhmän ilmapiiristä ja siitä huolehtimisesta?

Ilmapiirillä on oma osansa ryhmän mahdollisuudessa saavuttaa tavoitteensa. Tässä tutkielmassa koetaankin tarpeelliseksi selvittää, minkälaisen merkityksen haastatellut ryhmänjohtajat asettavat ilmapiiriin vaikutukselle johtamansa ryhmän tavoitteiden saavuttamisessa. Merkityksen selvittämisen taustalla on ajatus eräänlaisesta kokonaisuuden hahmottamisesta; ryhmänjohtajien ajatukset ja keinot ilmapiiristä huolehtimisen eteen ovat paremmin ymmärrettävissä, kun on selvillä, kuinka tärkeänä he sitä pitävät. Kysymyksellä ei kuitenkaan pyritä pelkkään merkityksen suuruuden selvittämiseen, vaan sen avulla halutaan myös tarkastella ryhmänjohtajien konkreettisempia käsityksiä siitä, miten ilmapiiriin liittyvät seikat voivat ryhmän tavoitteisiin vaikuttaa. Näiden ajatusten pohjalta laadittiin ensimmäinen tutkimuskysymys:

K1: Millainen merkitys ryhmänjohtajien kokemusten mukaan ilmapiirillä on ryhmän tavoitteiden saavuttamisessa?

Ilmapiiriin ja ryhmän yhteenkuuluvuuteen vaikuttaa olennaisesti esimerkiksi johtajuuden lisäksi ryhmän jäsenten kokemat tunteet. Emotionaalisuutta ja tunteiden vapaata ilmaisemista on työmaailmassa ja organisaatiotutkimuksen piirissä pitkälti kritisoitu (Clark & Sline 2003), joskin nykyään myös tunneilmaisun positiivinen merkitys on nostettu tutkimuksissa esille. Emotionaalisuutta salivasta näkökulmasta tarkastelevalle tutkimukselle on kuitenkin edelleen tarvetta, etenkin organisaatiokontekstissa. Tämän tutkielman käsityksen mukaan tunteet ovat osa työpaikan viestintää, ja niillä voi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia ryhmän toiminnan kannalta. Clarkin ja Slinen (2003, 165–166) mukaan tunneilmaisulla harvoin kuitenkaan on negatiivista vaikutusta esimerkiksi ryhmän yhteenkuuluvuuteen ja viestintään. On mielenkiintoista selvittää, miten tunteet näkyvät ja vaikuttavat tutkielman kohdeorganisaation ryhmissä.

Koska tämän tutkielman haastateltavat koostuvat yrityksen ryhmänvetäjistä, on otettava huomioon, että he tekevät tulkintansa ryhmäläisten kokemista tunteista sen perusteella, miten tunteita

heidän mielestään ilmaistaan. Toinen tutkimuskysymys on jaettu kahteen osaan ja sen tarkoituksena on siis selvittää, millaisia tunteita haastateltavat havaitsevat ja miten ne heidän mielestään ilmenevät ja vaikuttavat ryhmän ilmapiiriin.

K2. a) Millaisia tunteita ryhmänjohtajat havaitsevat johtamassaan ryhmässä ja miten ne heidän mielestään ilmenevät?

b) Miten erilaiset tunteet ryhmänjohtajien mielestä vaikuttavat ryhmän ilmapiiriin?

Ilmapiiriä tutkittaessa on aiemmin keskitytty muun muassa siihen, mitä ilmapiirillä tarkoitetaan, mitkä asiat ilmapiiriin vaikuttavat ja mihin asioihin ilmapiirillä on vaikutusta. On esimerkiksi huomattu, että tunteilla ja johtamistyyleillä on vaikutusta ilmapiiriin ja ilmapiirillä taas ryhmän keskinäiseen, spontaaniin tukeen (Bierhoff & Müller 1999; Bierhoff & Müller 2005). Tässä tutkielmassa ylipäätään oletetaan, että ilmapiirillä on vaikutusta ryhmälle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.

Ryhmäviestinnässä johtajuutta ja johtajan roolia on lisäksi tutkittu paljon ja muun muassa hänen vaikutustaan ja vastuutaan suhteessa ryhmän toimintaan on korostettu. Ryhmänjohtaja nähdään ryhmän vaikutusvaltaisimpana henkilönä (Davies & Kanaki 2006, 639.) Hackman ja Johnson (2013, 24–31) toivat lisäksi esiin tämän tutkielman kannalta tärkeän seikan, jonka mukaan ryhmänjohtajan tehtävänä on paitsi johtaa ryhmä saavuttamaan tavoitteensa myös tässä onnistuakseen huolehtia ryhmän ilmapiiristä ja tunnetilasta. Vaikuttaa siltä, että ilmapiiriin ja johtajuuteen liittyvässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole keskitytty niihin keinoihin, joilla esimerkiksi ilmapiiristä voidaan huolehtia. Tämän tutkielman kolmannella tutkimuskysymyksellä pyritään siis selvittämään, miten ryhmänjohtajat pyrkivät esimerkiksi säilyttämään jonkinlaisen ilmapiiriin tai muuttamaan sitä:

K3: Miten ryhmänjohtajat pyrkivät omien käsitystensä mukaan huolehtimaan ryhmän ilmapiiristä?

Jokaisen edellä mainitun kysymyksen perusteella pyritään lisäksi hahmottamaan kokonaisempaa kuvaa ryhmän ilmapiiristä ja siitä millaisia käsityksiä haastateltavilla ryhmänjohtajilla on ilmapiiristä yleensä sekä oman ryhmänsä kohdalla. Tutkielmassa ei kysymysten pohjalta suoraan oteta

kantaa siihen vallitseeko tutkittavissa ryhmissä hyvä tai huono ilmapiiri tai ovatko sen huolehtimiseen käytetyt keinot hyviä tai huonoja. Tutkimuskysymykset ja valittu tutkimusmenetelmä saatavat kuitenkin tuoda esiin myös näiden kaltaisiin näkökulmiin liittyvää tietoa.

3.2 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tämä tutkielma pohjautuu ontologialtaan sekä fenomenologiseen että sosiokulttuuriseen viestinnän tutkimustraditioon. Tutkielmassa käsiteltäviä teemoja ei voida mitata objektiivisesti vaan ne määrittyvät subjektiivisten kokemusten mukaan. Fenomenologinen traditio käsittelee vuorovaikutusta lainaten esimerkkiä esineestä, joka näyttää erilaiselta eri kulmasta katsottuna. Vuorovaikutus nähdään kognitiivisena ilmiönä ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa sen osapuolilla on omanlaisensa näkemys sekä omasta että toisen vuorovaikutuksesta. Fenomenologia käsittelee vuorovaikutusta enemmän yksilön näkökulmasta, kun taas sosiokulttuurisessa traditiossa vuorovaikutus nähdään sosiaalisesti rakennettuna. Vuorovaikutus luodaan yhteisellä toiminnalla ja se näkyy ihmisten käyttäytymisessä. Sosiokulttuurisen tradition käsitystä vuorovaikutuksesta ylipäättään kuvaa hyvin esimerkki organisaation toiminnasta ja todellisuudesta: organisaation yhdessä luodut, kulttuuriset ja sosiaaliset rakenteet määrittävät siellä tapahtuvaa vuorovaikutusta, ja jatkuva vuorovaikutus luo ja muokkaa organisaation todellisuutta. (Craig & Muller 2007, 217–221, 365–369.)

Kun todellisuus ja vuorovaikutus nähdään ihmisten muokkaamana ja subjektiivisesti koettuna ilmiönä on tutkielman epistemologisen näkökulmankin pohjaututtava ihmisten käsityksiin ja kokemuksiin. Hermeneuttis-fenomenologisessa lähestymistavassa todellisuutta tutkitaan ihmisten käsitysten ja kokemusten kautta (Craig & Muller 2007, 219; Gadamer 2007, 239). Hermeneutiikassa keskiössä ovat ihmisen ymmärtäminen ja tulkinta, mikä voi koskea toisaalta haastateltavan ymmärrystä tutkittavasta aiheesta ja toisaalta tutkijan halua laajentaa omaa ymmärrystään tutkittavasta ilmiöstä (Frey, Botan & Kreps 2000, 257).

Tutkimustraditiot ohjaavat myös tutkimusmenetelmän valintaa. Tässä tutkielmassa halutaan tarkastella ihmisten kokemuksia ja subjektiivisia näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Lisäksi tarkoituksena on laajentaa ymmärrystä ryhmän ilmapiiristä ja siihen vaikuttavasta tunteiden viestinnästä.

Nämä tavoitteet ovat parhaiten saavutettavissa laadullisella tutkimuksella, ryhmänjohtajia haastatteleamalla.

3.3 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkielman tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin lähdetään hakemaan vastauksia laadullisen tutkimuksen keinoin. Laadullisen tutkimusotteen valinta on perusteltu, koska sillä pyritään ”kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä” (Eskola & Suoranta 2000, 61). Lisäksi Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010, 64) mukaan laadulliseen tutkimukseen yleensä kuuluu tarkoituksenmukaisesti valitun ihmisjoukon käyttö tiedon keruussa sekä tapausten ja kokemusten käsittely ainutlaatuisina. Tämä näkemys sopii hyvin tutkielman kontekstiin, sillä tutkittavat edustavat kaikki samaa yritystä ja työskentelevät siellä samankaltaisessa tehtävässä, kukin omaa ryhmäänsä johtaen.

Kvantitatiivisen menetelmän kautta tutkittavien määrää ja mahdollisesti myös tutkimusaiheen näkökulmaa olisi voitu laajentaa. Tutkimusongelma kuitenkin johti kvalitatiiviseen tutkimukseen, sillä ilmapiirin käsitteen ajateltiin olevan helpompi ottaa haltuun laadullisen tutkimusmenetelmän avulla. Hirsjärvi ja Hurme (2009, 27–28) toteavatkin, että tutkimusongelma ohjaa tutkimusmenetelmän valintaa. Laadullinen menetelmä kannattaa valita silloin, kun tutkittavien ääni halutaan saada kuuluviin; kun selvitetään tutkittavien havaintoja ja näkemyksiä jostakin tilanteesta tai omaan menneisyyteen tai kehitykseen liittyvistä tekijöistä. Vaikka Freyn ym. (2000, 100) mukaan sekä kyselyllä että haastattelulla voidaan selvittää yksilön ajatuksia tai mielipiteitä omista tai muiden asenteista ja käyttäytymisestä, päädyttiin tämän tutkielman menetelmäksi valitsemaan haastattelu, sillä se muun muassa antaa mahdollisuuden syventyä tutkittavaan aiheeseen (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35).

Haastattelu koettiin myös havainnointia paremmaksi tutkimusmenetelmäksi. Vaikka ryhmäviesintätilanteet voivat joskus olla otollisia havainnointitilanteita, koettiin ryhmän emotionaalisen tilan, ilmapiirin olevan liian hankala ilmiö havainnoitavaksi. Sen myös koettiin vaativan ryhmään kuuluvien tulkintaa. Lisäksi Eskolan ja Suorannan (1998, 102) mukaan ”havainnoitsija vaikuttaa itse havainnoitavaan ilmiöön ja sen toimintaan havainnoinnin aikana”, eikä tätä haluttu tapahtuvan

ryhmän ilmapiirin suhteen. Havainnoinnin valitsemisen pohdinnassa oli myös hyvä huomioida se seikka, että tutkija on ollut itse tutkimuksen kohdeyrityksessä töissä aineistonkeruuhetkellä. Eskolan ja Suorannan (1998, 98) mukaan havainnoijan on hyvä toimia itselleen oudossa ympäristössä, sillä tutussa yhteisössä toimiminen voi hankaloittaa pelkkään havainnointiin keskittymistä.

Vastauksissa kaivattu laajuus, aiheeseen syventyminen ja laajempi kuva tutkittavasta ilmiöstä puolsivat haastattelumenetelmän valintaa. Freyn ym. (2000, 103) mukaan haastattelun hyötyjä ovat muun muassa mahdollisuus saada aiheesta enemmän tietoa ja sekä verbaalisen että nonverbaalisen viestinnän huomioimisen mahdollisuus. Lisäksi haastattelu helpottaa monitahoisen aiheen käsittelyä, sillä siinä on mahdollisuus selventää vastauksia ja esittää lisäkysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35). Haastattelutapojakin on kuitenkin useampia. Kun haastateltavat valittiin yhdestä organisaatiosta tietyin kriteerein, oli haastateltavia määrällisesti helpompi saada yksilö kuin ryhmähaastatteluihin. Ryhmähaastattelu koettiin hankalaksi myös siksi, että yksittäisen ryhmänjohtajan haluttiin keskittyvän pelkästään omiin kokemuksiinsa ja ryhmäänsä.

Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 43) mukaan tutkimushaastattelut yleensä erotetaan toisistaan strukturointiasteen perusteella. Strukturoiduissa haastatteluissa pyritään usein samakaltaisuuteen, sillä siinä kysytään tietyt kysymykset tietyssä järjestyksessä (Frey ym. 2000, 101). Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 45) mukaan strukturoitu lomakehaastattelu on sopivin valinta silloin, kun pyritään keräämään faktatietoa ja tutkijalla on valmis käsitys haastateltavilta saatavasta tiedosta. Avoimet, strukturoimattomat haastattelut sen sijaan sopivat paremmin esimerkiksi sellaisten ammattiryhmien, kuin lääkäreiden ja psykologien käyttöön. Avoimet haastattelut muistuttavat keskusteluja, ”joissa edellinen vastaus saa aikaan seuraavan kysymyksen”. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 45–46.)

Puolistrukturoitu haastattelussa voidaan kysyä tietyt kysymykset mutta se mahdollistaa myös jatko- ja lisäkysymysten esittämisen. Myös tiettyjen käsiteltävien aiheiden järjestystä ja fokusta voidaan vaihtaa yksittäisissä haastatteluissa. (Frey ym. 2000, 101.) Lisäksi puolistrukturoitu haastattelu antaa haastateltaville mahdollisuuden vastata samoihin kysymyksiin omin sanoin esimerkiksi vastausvaihtoehtojen sijaan (Eskola & Suoranta 1998, 86). Tämän tutkielman menetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu juuri siksi, että se Hirsjärven ym. (2010, 205–208) mukaan on eräänlainen lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, jonka kautta saatavia tuloksia

voidaan analysoida monin tavoin. Teemahaastattelun nähdään sopivan esimerkiksi lomakehaastattelua paremmin emotionaalisten aiheiden käsittelyyn, mikä sopii juuri tämän tutkielman kontekstiin (ks. Hirsjärvi & Hurme 2009, 35).

Teemahaastattelu lähtee Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 48) mukaan oletuksesta, että sen avulla voidaan kattaa kaikki yksilön kokemukset, ajatukset ja tunteet. Heidän mukaansa teemahaastattelussa paitsi käsitellään haastateltavien omia tulkintoja, pidetään niitä myös tärkeinä ja ihmisten asioille antamia merkityksiä keskeisinä. Teemahaastattelussa otetaan lisäksi huomioon, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastatteluille tyypillisesti tutkielman aiheet jaettiin teema-alueisiin, jotka koskivat haastateltavan taustatietoja, haastateltavan ryhmänjohtajan ryhmän tietoja ja päivittäistä viestintää sekä ryhmän tunnetiloja ja ilmapiiriä. Eri teema-alueiden tarkoitus on saada kokonaiskuva ryhmän toiminnasta ja viestinnästä sekä sitä kautta paremmin ymmärtää ryhmän ilmapiiriin liittyviä seikkoja sekä esimerkiksi niitä tilanteita, joissa tunteita ilmenee. Kaksi jälkimmäistä teema-aluetta nivoutui haastattelurungossa (Liite 1) yhteen, sillä aiheita käsiteltiin haastatteluissa hieman ristikkäin. Kuhunkin teemaan liittyen laadittiin joko valmiita tai vielä lopullisesti muotoilemattomia kysymyksiä.

Teema-alueiden kysymyksiä käsiteltiin haastatteluissa pitkälti suppilomenetelmää käyttäen. Suppilomenetelmässä tietty aihealue aloitetaan laajemmilla, avoimemmilla kysymyksillä, joita seuraa aiheen tarkastelu yksityiskohtaisemmin (Frey ym. 2000, 101). Esimerkiksi ryhmässä koettuja tunteita käsitellessä aloitettiin ensin keskustelemalla tunteiden ilmaisemista yleensä, josta siirryttiin tarkemmin yksittäisiin tunteisiin ja siihen, mikä tiettyihin tunnereaktioihin vaikuttaa, miten ne ilmenevät ja niin edelleen.

3.4 Aineisto

3.4.1 Kohdeorganisaatio

Tämä tutkielma on tehty yhteistyössä suomalaisen, noin 1000 henkilöä työllistävän, digitaaliseen markkinointiin ja myyntiin keskittyvän, yrityksen kanssa. Yritys jakautuu useampaan yksikköön

ympäri Suomen, joista kahden yksikön työntekijöitä ja toimintatapoja tässä tutkielmassa tarkastellaan. Toinen yksikkö keskittyy myyntiin, josta iso osa tapahtuu puhelimitse. Toisen yksikön työntekijät sen sijaan keskittyvät muun muassa asiakaspalveluun sekä erilaisten myytyjen palveluiden tuottamiseen. Erilaisista työnkuvista huolimatta kummassakin yksikössä palvellaan pitkälti samoja tai samankaltaisia asiakkaita.

Yhteistä yksiköille on myös se, että suurin osa työntekijöistä kuuluu ja työskentelee jossakin ryhmässä. Kullakin ryhmällä on oma esimiehensä, ja heillä vielä esimerkiksi yksi tai kaksi ylempää esimiestä. Tämä tutkielma on tehty perustuen yrityksen tarpeisiin kehittää ja yhtenäistää juuri ensimmäisellä tasolla tapahtuvaa esimiestyötä. Tutkielmassa ei kuitenkaan ennakoon oteta huomioon haastateltavien esimiesasemaa, vaan työssä tarkastellaan heidän rooliaan ryhmänjohtajina. Ryhmänjohtajilla on selkeä rooli ja asema ryhmässä. He muun muassa toimivat yhteisten palaverien puheenjohtajina ja ovat vastuussa ryhmän toiminnasta ja tukemisesta.

Yrityksessä työskentelevät ryhmät toimivat kaikki kukin omassa tilassaan. Yksittäinen konttori on esimerkiksi jaettu huoneisiin tai muuten merkattuihin tiloihin, joissa kussakin työskentelee yksi ryhmä. Myynnin puolella jokaisella ryhmällä on myös oma, keksitty nimi, kun taas palvelutuotannon puolella ryhmistä puhutaan usein sen mukaan, millaista työtä ryhmässä tehdään. Näistäkin nimityksistä on kuitenkin monessa tapauksessa muotoutunut jokin lyhennys tai lempinimi.

Ryhmän jäsenten työtehtävät linkittyvät toisiinsa mutta ovat kuitenkin pääasiassa yksilötasoisia. Yksi ryhmän jäsen keskittyy työpöytänsä ääressä esimerkiksi oman asiakkaansa palveluun. Asioiden jakaminen ja neuvojen antaminen ovat kuitenkin tyyppilistä työtehtävien lomassa tapahtuvaa viestintää. Yhteiset palaverit koostuvat enimmäkseen jonkin uuden asian tiedottamisesta ja siitä keskustelemisesta, tehtävien jakamisesta ja hyvän yhteishengen luomisesta eikä niinkään esimerkiksi yhteisestä päätöksenteosta.

Erillisistä tehtävistä huolimatta tehtyä tulosta mitataan ryhmätasolla ja tuloksia vertaillaan organisaation muiden, vastaavanlaista työtä tekevien ryhmien kanssa. Ryhmille on määritelty paljon yhteisiä tavoitteita, esimerkiksi suoritettavien työtehtävien määrään ja laatuun sekä asiakastytytyvyyteen liittyen. Yksittäisellä työntekijällä on toki myös omat henkilökohtaiset tavoitteensa mutta tällaisetkin tavoitteet nivoutuvat ryhmätasolla yhteen: esimerkiksi yhden myyjän tulos on osa koko ryhmän tulosta, josta ryhmänjohtaja on vastuussa.

3.4.2 Aineiston keruu ja haastateltavat

Tutkielman haastateltavien valinnassa käytettiin Freyn ym. (2000, 275) mainitsemaa kriteerivalintaa, jossa haastateltavat valitaan tietystä ympäristöstä tietyillä kriteereillä. Tässä tutkielmassa haastateltavien valintaa ohjasivat kuuluminen tiettyyn yritykseen, asema työpaikalla, alaisryhmän koko sekä ryhmän työskentely samassa, yhteisessä tilassa. Tutkielmaa varten haastateltiin kymmentä henkilöä. Jokainen haastateltava toimii ryhmän esimiehenä samassa organisaatiossa. Tutkielmaan pyrittiin saamaan ryhmänjohtajia, joiden alaiset koostuivat yrityksen myyntiä ja palvelutuotantoa edustavista työntekijöistä. Organisaatiossa tehtiin muutoksia juuri ennen aineistonkeruuta, mikä vaikutti muun muassa siihen, että yksi haastateltavista oli juuri ylentynyt johtamaan esimiehistä koostuvaa ryhmää. Haastattelussa hänen kanssaan kuitenkin sovittiin käsittelyssä olevan hänen aiemmin johtamansa ryhmä.

Haastateltavien valinnassa oli tärkeää huomioida se, että tutkija oli itse samassa yrityksessä töissä. Kyseessä on kuitenkin iso yritys, ja haastateltavista puolet olivat täysin tuntemattomia. Loput haastateltavista työskentelivät samalla paikkakunnalla mutta ainoastaan yhden kanssa työskentelystä oli aiempaa kokemusta, joten hänen tavastaan johtaa ryhmää saattoi olla jonkinlaisia ennakkokäsityksiä.

Aineistonkeruuvaiheessa tehdyistä haastatteluista yksi tehtiin puhelimitse ja loput kasvokkain. Haastattelut pidettiin kohdeorganisaation kahdella eri paikkakunnalla, yrityksen toimistotilojen eri neuvotteluhuoneissa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin myöhempää kuuntelua ja analysointivaihetta varten. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 25–50 minuuttiin ja keskimääräinen kesto oli noin 35 minuuttia. Haastateltavista kahdeksan oli naisia ja kaksi miestä, ja lisäksi heistä kuusi oli myyntiryhmän ryhmänjohtajia ja neljä haastateltavaa taas johti tuotanto- tai tietotyöhön painottuvaa ryhmää. Aineistoesimerkeissä myyntiryhmiä johtavat haastateltavat ovat merkitty tunnistilla H1-H6 ja palveluita tuottavien ryhmien ryhmänjohtajat H7-H10.

Haastateltavien työkokemus nykyisessä tai vastaavanlaisessa työsuhteessa vaihteli aina vajaasta vuodesta kahdeksaan vuoteen. Monet olivat ylenneet asemaansa ryhmän jäsenen, työntekijän paikalta. Näissä tapauksissa kuitenkin henkilö yleensä siirtyi johtamaan eri ryhmää, yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta. Osa haastatelluista ryhmänjohtajista sen sijaan oli tullut suoraan ryhmänjohtajaksi niin sanotusti talon ulkopuolelta. Heillä usein oli vastaavanlaisesta työstä aiempaa kokemusta.

Myös alaisten eli ryhmän jäsenten määrä ryhmissä vaihteli. Vähimmillään ryhmässä oli ryhmänjohtajan lisäksi neljä ja enimmillään 16 henkilöä. Keskimäärin tarkasteltuihin ryhmiin kuului 8 henkilöä. Osalla myyntipuolen ryhmänjohtajista oli ryhmään valittu osittainen vastuunjakaja, joka esimerkiksi toimi ryhmänjohtajan sijaisena tämän ollessa poissa paikalta. Myyntiryhmissä jäsenten tehtävät olivat mahdollista vastuunjakajaa lukuun ottamatta kaikilla samanlaisia. Palvelutuo-
tannossa sen sijaan kolmessa neljästä ryhmästä työtehtävät ryhmän sisällä olivat erilaisia, mutta nivoutuivat tavoitetasolla usein yhteen. Työkokemus ryhmän jäsenten välillä vaihteli usein paljon ja kokoonpanot saattoivat muuttua esimerkiksi vuoden sisällä muutamaankin kertaan. Etenkin myynnin puolella työntekijöiden vaihtuvuutta kuvailtiin suureksi, minkä vuoksi ryhmissä saattoi olla työssä jo useampia vuosia olleita tai juuri aloittaneita. Työkokemus kyseisessä yrityksessä ryhmäläisten välillä vaihteli kuitenkin kaikissa ryhmissä, sillä joissakin tapauksissa siirtymisiä tapahtui yrityksen sisällä ryhmästä toiseen.

3.4.3 Aineiston analyysi

Tuloksia analysoitaessa tulee ottaa huomioon prosessin luonne ja eri vaiheet. Laadullisessa tutkimuksessa analyysi on aina jatkuva prosessi, joka myös nähdään ensimmäisenä vaiheena (*process*) (Lindlof 1989, 280). Tässä tutkielmassa tulosten analyysia varten ajatuksia syntyi jo haastatteluvaiheessa, mikä on Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 136) mukaan tyypillistä laadullisen aineiston analyysissä. Tutkijan itse tehdessä haastatteluja, voi hän heidän mukaansa tehdä ilmiöstä havain-
toja esimerkiksi toistuvuuden ja erityistapausten perusteella. Kaikki nauhoitetut haastattelut liitettiin kokonaisuudessaan. Puhtaaksikirjoitus ei kuitenkaan ollut täysin sanatarkkaa, vaan esimer-

kiksi turhaksi tulkittuja täytesanoja jätettiin kirjaamatta. Litterointivaiheessa prosessi jatkui muistiinpanojen teon muodossa. Myös valmiista litteroiduista teksteistä tehtiin ensimmäisellä lukukerralla muistiinpanoja.

Niin sanottua varsinaista analyysia ohjasi tutkimusmenetelmävalinta. Haastattelut tehtiin teema-haastatteluina, ja teemoittelu ja luokittelu olivat hyviä keinoja tulosten analysoinnissa. Analyysin apuna ei käytetty erityisiä tietokoneohjelmia. Aineisto luettiin useampaan kertaan, mikä on Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 143) mukaan välttämätöntä, sillä ilman aineistoin lukemista kokonaisuudessaan ei analyysia voi tehdä. Lukemisen myötä ryhmänjohtajien vastauksia ja ajatuksia jaoteltiin haastattelurungossa käytettyjen teemojen mukaan. Myös tutkimuskysymykset ohjasivat tulosten analysointia. Lindlofin (1989, 280) mukaan tutkimuksessa kerätty data vaatii aineiston määrän tiivistämistä, mikä tapahtuu jaottelun ja kategorisoinnin kautta. Analyysin toista vaihetta kutsutaankin tiivistämiseksi (*reduction*). Hirsjärvi ja Hurme (2000, 147) kuitenkin huomauttavat, että käsitteen suomentaminen tiivistämiseksi on hieman ristiriitaista, sillä aineiston uudelleenjärjestely ei vähennä käsiteltävän aineiston määrää, mutta se luo kehyksen sen tulkinnalle.

Analyysin kolmas vaihe on selittäminen (*explanation*). Vaiheen tavoite on selittää aineiston merkitystä ja se jakautuu kahteen osaan. Ensimmäinen osa tarkastelee tutkittavien selityksiä omasta käyttäytymisestä. Toinen osa sen sijaan koostuu tutkijan tutkittavan selityksistä tehdyistä tulkinnoista. (Lindlof 1989, 280.) Hirsjärvi ja Hurme (2009, 144) puhuvat tässä vaiheessa synteestistä, jossa ensin kokonaisuudesta puretut osat kootaan uusiksi kokonaisuuksiksi. Tämän tutkielman aineisto koostuu juuri ryhmänjohtajien käsityksistä siitä, miten he pyrkivät huolehtimaan ryhmän ilmapiiristä sekä heidän tulkinnoistaan siitä, millaisia tunteita ryhmässä ilmaistaan ja millaisia vaikutuksia tunnereaktioilla on ryhmään. Näiden tulkintojen yhteen vetäminen, erilaisten termien yhdistäminen ja kokonaisuuden hahmottaminen muun muassa vaativat tutkijan omaa, haastateltavien vastauksista tehtyä, tulkintaa (Lindlof 1989, 280).

4 TULOKSET

4.1 Käsityksiä ilmapiiristä ja siihen vaikuttavista tekijöistä

Tämän tutkielman tutkimusongelman tarkoituksena oli paitsi selvittää, miten ryhmänjohtajat huolehtivat ryhmän ilmapiiristä, myös heidän käsityksiään ilmapiiristä yleensä. Tässä luvussa tarkastellaan sitä, mitä termejä ilmapiiristä haastatteluissa käytettiin, mitä ilmapiiri haastateltujen ryhmänjohtajien mielestä tarkoittaa ja millaisista asioista se koostuu. Lisäksi luvussa käsitellään tarkemmin juuri haasteltavien johtamien ryhmien ilmapiirejä ja sitä, millaiset asiat niihin heidän mielestään vaikuttavat.

Ryhmänjohtajat käyttivät ilmapiiristä puhuessaan useampaa erilaista termiä. Ilmapiiriin lisäksi puhuttiin yhteenkuuluvuudesta, yhtenäisyydestä, ryhmän hengestä sekä ”fiiliksestä”. Muutama haastateltavista lisäksi pohti sitä, mitä ilmapiiri yleensä ottaen tarkoittaa. Yksi myyntiryhmän vetäjistä kertoi ilmapiiriin hänen mielestään tarkoittavan työssä viihtymistä sekä sitä, että on hyvä ja turvallinen olo tehdä työtä tietyssä ryhmässä. Toinen myynnillisen ryhmän johtaja puhui ilmapiiristä ja ryhmänjohtajan vastuusta siihen liittyen kysyttäessä ilmapiiriin olevan yhteispeliä ja koko ryhmän vuorovaikutuksen tuotosta.

Osa haastateltavista puhui haastatteluissaan juuri hyvästä ilmapiiristä. Yksi palvelutuotannon ryhmänjohtajista ajatteli hyvään ilmapiiriin liittyvän asioiden jakamista yhdessä ja negatiivistenkin asioiden kohtaamista ja korjaamista yhdessä. Myös kaksi muuta haastateltavaa ajatteli hyvässä ilmapiirissä töitä tekevän ryhmän kestävän negatiiviset uutiset tai ulkopuolelta tulevat paineet paremmin ja etenkin huumorista oli tässä tapauksessa apua.

H6: Siellä on se hyvä huumori ja asioista puhutaan avoimesti, avoimuus ja semmonen yhtenäinen porukka niin silloin kaikki se, mitä tulee ulkopuolelta niin se on kestävässä, ja kun sen tietää, että niistä pystyy ja voi puhuu avoimesti niin sit helpottaa sitä tilannetta.

Eräs haastateltava lisäksi kuvaili hyvää ilmapiiriä lisäksi avoimeksi ja turvalliseksi sekä sel-laiseksi, jossa kaikkia ryhmän jäseniä huomioidaan ja kunnioitetaan ja he voivat olla ryhmässä omina itsenään.

Ilmapiiriin vaikuttavat seikat jakautuivat haastatteluissa ryhmän sisäisiin ja ulkoisiin asioihin. Vaikutustekijöiksi mainittiin muun muassa sekä ryhmään kuuluvat henkilöt sekä sen ulkopuoliset henkilöt tai yrityksen muut ryhmät. Toisaalta joissakin vaikutustekijöissä saattoi olla kumpaakin puolta, sillä esimerkiksi myyntityössä ilmapiiriin vaikutti niin myyjän kuin asiakkaankin toiminta.

Jokainen myyntiryhmän ryhmänjohtaja sekä yksi haastateltava, jonka ryhmästä osan työtehtäviin liittyi puhelimitse tehtävää myyntiä, sanoi myynnin vaikuttavan ilmapiiriin. Yleensä tällä tarkoitettiin ryhmän sisäistä toimintaa, jossa myynnin niin sanotusti kulkiessa hyvin ryhmän yhteistulokseen nähden oli ilmapiirikin yleensä hyvä. Onnistumisten tunteet ruokkivat positiivista ilmapiiriä. Huonossa myyntitilanteessa ilmapiiriin taas koettiin laskevan. Yksittäisen myyjän myyntitilanteen vaikutus oli haastateltavien mielestä tilanne- ja persoonakohtaista. Osa saattoi esimerkiksi harmitella omaa toimintaansa äänekkäämmin kuin toiset ja hakea epäonnistumisen syytä muualta kuin omasta toiminnastaan. Muutama haastateltavista kertoi lisäksi hankalien asiakkaiden tai tilausten peruutusten vaikuttavan paitsi ryhmäläisten tunteisiin myös ryhmän ilmapiiriin negatiivisesti.

Myös muunlaiset työpaineet saattoivat vaikuttaa ilmapiiriä heikentävästi. Työn suuri määrä tai toisaalta myös niiden puute tulivat mainituiksi kahdessa palveluita tuottavaa ryhmää koskevassa haastattelussa. Työpaineiden suhteen ei erikseen määritelty, koettiin niiden tulevan ryhmän sisä- vai ulkopuolelta. Toisaalta työtehtävät yleensä tulivat esimerkiksi asiakkaan pyynnöstä tai yrityksen muista ryhmistä, mutta koska muissa ryhmissä ei tehty vastaavanlaista työtä, koettiin työtehtävät ryhmän asiaksi. Yksi neljästä palvelutuotannon ryhmänjohtajasta kertoikin juuri työtehtävien erilaisuuden olevan ryhmässään ilmapiiriin kannalta tärkeää, sillä yrityksen kannalta harvinaislaatuiset ja toisistaan eroavat työtehtävät oli juuri se tekijä, joka loi hänen ryhmässään yhteenkuuluvuutta.

Jokainen haastateltava kertoi tiedon saannin vaikuttavan ilmapiiriin. Yleensä tietoon kiinnitettiin huomiota silloin, kun sitä ei koettu saatavan tarpeeksi, jolloin vaikutus oli negatiivinen ja koettiin ryhmän ulkopuoliseksi tekijäksi. Ryhmänjohtajien tehtävä oli tiedottaa yrityksen asioita ryhmälle, ja kun ryhmä koki olevansa epä tietoinen joistakin asioista, johtui se useimmiten siitä, etteivät ryhmänjohtajatkaan olleet saaneet tietoa kerrottavakseen. Myös muutokseen liittyvät paineet ja epä tietoisuus koettiin ryhmän ulkopuoliseksi ja usein ilmapiiriä heikentäväksi tekijäksi.

Yrityksen virkistystoiminta oli melko aktiivista ja se saattoi näkyä esimerkiksi pieninä aktiviteetteina tai yllätyksinä arjessa. Muutama haastateltavista kertoi näiden tapahtumien vaikuttavan sen päivän ilmapiiriin positiivisesti ja tuovan energiaa ryhmään. Hyviä vaikutuksia ilmapiiriin tuli ryhmän ulkopuolelta myös silloin, kuin ryhmän tiloissa vierailtiin. Yksinkertaiset kuulumisten kysymiset ja kiinnostuneisuus ryhmän toiminnasta esimerkiksi yrityksen ylemmän johdon puolesta olivat muutaman haastateltavan mielestä ilmapiiriin kannalta merkittäviä tilanteita.

H4. mut se että (johtajan nimi) tai (toisen johtajan nimi) tulee istumaan tiimiin hetkeks niin se muuttaa taas sen tilanteen. Et heitä huomioidaan, koko tiimiä huomioidaan niin sekin on iso asia, ja tiedostetaan ne, mitkä on meidän ongelmat, ja jos on hyvin mennyt niin tullaan siihen kiittämään ja tsemppaamaan, kyl ne kaikki vaikuttaa.

Positiivisen palautteen saaminen niin ryhmän sisältä kuin ulkoa koettiin siis useimmiten vaikuttavan ilmapiiriä parantavasti. Ulkopuolisen hyvän palautteen lisäksi ryhmässä palaute tuli useimmiten ryhmänjohtajalta ryhmälle, mutta jotkut haastateltavat painottivat myös yhteistä tsemppaamista ja työntekijöiden palautetta toisilleen. Myös yrityksen muilta ryhmiltä saattoi tulla palautetta joko hyvin tai huonosti hoidetusta työstä, minkä koettiin vaikuttavan ilmapiiriin. Toiset ryhmät saattoivat luoda jännitteitä muutenkin. Muutama haastateltava kertoi sen herättävän esimerkiksi kateutta, jos toisessa ryhmässä koettiin saavan parempia työtehtäviä tai tuotteita myytäväksi tai jos toinen ryhmä tiesi jostakin asiasta enemmän.

Ryhmän sisällä ilmapiiriin vaikutti muun muassa ryhmän erilaiset persoonat ja yhteistyö. Neljä haastateltavaa kertoi ryhmästään löytyvän yksi tai kaksi erityisen positiivista henkilöä, hengenluojaa. Heidän iloisuutensa ja asioiden käsitteleminen positiivisesti oli koko ryhmän ilmapiiriin kannalta tärkeää. Eräs haastateltava painotti juuri sen merkittävyyttä, että positiivisen näkökulman asiaan toi hänen sijastaan välillä joku muu ryhmän jäsen:

H5. Onneks tiimissä on aina joku sellanen henkilö, joka jaksaa nähdä ne valoisat puolet asioissa ja tuoda myöskin sitä kantaa, ja se on hirveen tärkeää, että se ei oo aina esimies, joka tuo sen hyvän puolen vaan et sieltä tulee tiimistä muilta sitä positiivista näkökantaa esimerkiksi silloin kun joku on ehkä asiasta eri mieltä tai on näreissään.

Ryhmänjohtajan rooli koettiin kuitenkin isoksi vaikutustekijäksi ryhmässä, ja siihen liittyen mainittiin esimerkiksi läsnäolo niin fyysisesti yhteisessä työtilassa kuin abstraktimmalla tasolla esimerkiksi lähestyttävyytenä. Tärkeiksi tekijöiksi koettiin myös luotettavuus ja sitoutuneisuus sekä ryhmään että tehtävään työhön.

Lisäksi ryhmänjohtajat painottivat haastatteluissa ryhmän kasvokkaisuviestintää. Yhteiset kokoukset ja palaverit olivat ryhmän yhteenkuuluvuuden kannalta tärkeitä tilanteita. Myös yhdessä vietetyt kokoukset ja tauot lisäsivät joidenkin ryhmänjohtajien mielestä esimerkiksi ryhmän yhteenkuuluvuutta, kun keskustelua heräsi muistakin kuin työasioista:

H6. Se (aamupalaveri) on semmoseen niinkun porukan yhtenäistämiseen, siinä on porukassa kiva oppii tunteen toinen toisiaan ja on sellasta rentoo oleskeluakin välillä, ettei oo aina ihan sit työhön liittyvää.

Ryhmän kokoontuessa yhteen jokaisella oli mahdollisuus saada äänensä kuuluviin ja tutustua ryhmän muihin jäseniin. Kaksi haastateltavaa puhui yhteisten tapaamisien ohessa myös ryhmäläisten mahdollisuudesta saada tukea toisiltaan. Yhteisissä palavereissa ilmapiiriin koettiin vaikuttavan muun muassa sen, mistä puhuttiin, minkälaisia tunteita tilanteessa ilmaistiin ja miten asioita esitettiin. Osa haastateltavista koki siis ryhmän jäsenten kokemien tunteiden vaikuttavan ilmapiiriin. Tunteita käsitellään erikseen luvussa 4.3.

Yhteisten kokouksien merkitys korostui myös silloin, kun ryhmään tuli uusia jäseniä, jotka pyrkivät tutustumaan ryhmän toimintaan sekä muiden jäsenten kanssa toisiinsa. Noin puolet haastateltavista kertoi ryhmässä työntekijöiden välillä vaihtuvan ja ainakin kolmella heistä ryhmään oli juuri tullut uusia työntekijöitä. Kaikkien näkemysten mukaan uudet jäsenet sopeutuivat ryhmään nopeasti, mikä oli ryhmän yhteenkuuluvuuden kannalta hyvä asia. Yksi haastateltavista lisäsi kertoi uusien työntekijöiden paitsi oppivan vanhemmilta paljon myös antavan ryhmään positiivista virtaa innokkuudellaan ja hyvällä työmotivaatiollaan. Vaarana saattoi kuitenkin olla, että mahdolliset huonot asenteet tai vastaavat tarttuivat uusiin työntekijöihin heidän ottaessa mallia, ehkä ihailemiltaan kokeneilta työntekijöiltä.

Ilmapiiristä käytettiin siis haastatteluissa monia eri termejä, kuten yhtenäisyyttä ja ”fiilistä”. Haastateltavien ajatukset ilmapiiristä yleensä ja siihen vaikuttavista tekijöistä olivat melko yhteneväisiä. Ilmapiiriin ylipäätään liitettiin sellaisia termejä kuin avoimuus, sitoutuneisuus ja hyvä / turvallinen olotila. Ilmapiiriin vaikutti moni niin ryhmän sisä- kuin ulkopuolinen asia. Vaikutustekijöinä mainittiin esimerkiksi niin ryhmään kuuluvien kuin sen ulkopuolisten henkilöiden toiminta ja persoonallisuuspiirteet. Myös itse työtehtävillä, kuten myynnillä, sekä työstä ja käyttäytymisestä saatavalla palautteella oli merkitystä. Lisäksi tiedonsaanti ja etenkin epätietoisuus asioista koettiin ilmapiiriä heikentäväksi tekijäksi, kun taas arjesta poikkeavat tilanteet vaikuttivat positiivisesti.

Ryhmästruktuuria rakentavia ja ilmapiirin kannalta merkittäviä tilanteita olivat ryhmän yhteiset kokoontumiset, joissa oli mahdollista jakaa eri asioita ja ilmaista tunteita.

4.2 Ilmapiirin merkitys ryhmän toiminnalle

Tutkimuksen taustaksi haluttiin selvittää, millaisena haastateltavat ryhmänjohtajat kokevat ilmapiiriin merkityksen ryhmän työskentelyssä. Haastatteluissa kävi ilmi, että jokaisen ryhmänjohtajan kokemuksen mukaan ryhmän ilmapiirillä oli iso merkitys sen tavoitteiden saavuttamisessa. Muutama haastateltavista tyytyi toteamaan merkityksen olevan iso, kun taas loput erittelivät ilmiötä tarkemmin. Ilmapiiriä pidettiin tärkeänä muun muassa työn tekemisen näkökulmasta; se oli osa ryhmän toimintaa ja tehokkuutta. Lisäksi ilmapiirin nähtiin vaikuttavan erityisesti esimerkiksi työntekijöiden motivaatioon työskennellä sekä itsenäisesti että ryhmässä. Muutamat pohtivat merkitystä myös työssä viihtymisen ja jaksamisen kannalta.

Ilmapiirin merkitys nousi haastatteluissa esiin ryhmän työnteon tehokkuutta parantavana tai heikentävänä seikkana. Erään haastateltavan mukaan hyvässä ilmapiirissä oli yksinkertaisesti mukavampi työskennellä ja se näkyi myös ryhmän työn tuloksessa:

H8. On se iso merkitys. Et niinku onhan se kivempi tehdä töitä hyvässä ku huonossa ja kyl se vaikuttaa siihen tuottavuuteen ja muuhun.

Jokaisen ryhmän työntekijät tekivät toisalta töitä oman palkkansa ja henkilökohtaisten tavoitteidensa eteen, mutta myös ryhmätasolla oli määritelty niin tulokseen kuin esimerkiksi työmääriin, -laatuun ja tyytyväisyyteen liittyviä yhteisiä tavoitteita. Yksi haastateltavista painottikin hyvän ilmapiirin ja yhdessä tekemisen merkitystä yhteisiin tavoitteisiin pääsemisen mahdollistajina:

H2. No tottakai siinä on iso merkitys jos siellä on se ilmapiiri et kaikki on sitoutunut ja kaikki niinku soutaa sitä venettä samaan suuntaan ja on joku yhteinen päämäärä, niin silloin kun siellä on hyvä ilmapiiri niin niihin päästään.

Se, miten ilmapiiri ja koetut tunteet näkyivät esimerkiksi yksittäisissä puhelimitse tapahtuvissa asiakaskontakteissa, jakoi mielipiteitä haastateltavien keskuudessa. Asiaan otti kantaa kummanlaisia ryhmiä vetäviä henkilöitä. Heistä kaksi haastateltavaa koki huomanneensa, että työntekijän äänestä ja käyttäytymisessä kuului ilmapiiriin ja tunteiden vaikutukset. Neljä haastateltavista

sen sijaan oli sitä mieltä, että ilmapiiriin liittyvät seikat eivät välittyneet asiakkaalle, mutta osan mielestä ne saattoivat hetkellisesti vaikuttaa työntekijän halukkuuteen ottaa asiakaskontaktia ylipäätään.

Osa haastateltavista puhui juuri motivaation ja ilmapiiriin yhteydestä. Työntekijöillä piti olla halu kehittyä ja motivaatio yhdessä tekemiseen. Kun ryhmässä oli hyvä ilmapiiri ja ryhmäläiset tiesivät kaikkien olevan sitoutuneita työntekoon, oli yhteisiä tavoitteita helpompi saavuttaa. Yksi haastateltavista ajatteli ilmiön toimivan myös toisinpäin. Kun ryhmälle ylipäätään pystyi asettamaan tavoitteita, ilmapiiri ja toiminta pysyivät niin sanotusti kasassa. Osatavoitteilla pystyi lisäksi lisäämään työntekijöiden motivaatioita ja halua kehittyä ja viedä ryhmän toimintaa eteenpäin.

Ilmapiirin merkitys nousi haastatteluissa esiin myös työssä viihtymisen näkökulmasta. Työntekijän hyvällä ja turvallisella ololla oli vaikutusta työn tekemiseen ja tulokseen. Jos ilmapiiri koettiin huonoksi ja esimerkiksi yhden ryhmäläisen tuntemukset olivat negatiivisia, saattoi se muutaman haastateltavan mukaan vaikuttaa yksittäisten työtehtävien suorittamisen ja asiakaskontaktien tekemisen lisäksi jopa siihen, ettei työntekijä halunnut tai kyennyt tulemaan töihin ollenkaan. Sen sijaan tilanteessa, jossa ryhmä viihtyi yhdessä ja esimerkiksi luotti toisiinsa ja ryhmänjohtajaan, myös töitä tehtiin innolla ja yleensä hyvällä menestyksellä.

Muutama haastateltavista toi esiin myös näkökulman, jonka mukaan kyseessä ei aina ollut huonoon ilmapiiriin liittyvät asiat, jotka heikensivät ryhmän tehokkuutta ja työskentelyä tavoitteiden eteen. Esimerkiksi hyvät uutiset saattoivat hetkeksi viedä ryhmäläisten keskittymisen tai työntekijöiden hauskat keskustelut tai vastaavat tuoda ryhmään levottomuutta, joka heikensi työnteon aktiivisuutta. Lisäksi yksi haastateltavista myös huomautti, että hyvä henki ryhmässä ei välttämättä aina riitä hyvään tekemiseen, vaan juuri ryhmänjohtajan pitää osata vaatia ja rohkaista ryhmän työntekijöiltä tehokkaaseen toimintaan ja näin kanavoida hyvää energiaa oikeaan suuntaan.

4.3 Tunneilmaisu ryhmässä

Toisella tutkimuskysymyksellä selvitettiin ryhmänjohtajien näkökulmasta ryhmässä ilmaistuja tunteita ja sitä, mistä ne heidän mielestään johtuvat, miten ne ilmenevät sekä vaikuttavat ryhmän

ilmapiiriin. Tutkimuskysymys on jaettu kahteen osaan, mutta a- ja b-kohtien tuloksia käsitellään tässä luvussa yhtenäisesti.

Haastatteluissa tunteet jakautuivat yksinkertaisesti positiivisiin ja negatiivisiin tunteisiin. Haastateltavat olivat havainneet ryhmässä esimerkiksi ilon ja riemun tunteita sekä jonkin verran myös empatiaa ja ylpeyttä omista suorituksista. Negatiivisista tunteista mainittiin suuttumus ja ärtymys, kateus sekä turhautuminen. Monien eri tunnetilojen nähtiin johtuvan työstä, sillä esimerkiksi onnistumiset ja epäonnistumiset aiheuttivat tunnereaktioita. Myös yrityksen muut työntekijät, kuten ryhmän muut jäsenet, toiset ryhmät tai vaikkapa yrityksen johto saattoivat toiminnallaan herättää erilaisia tunteita. Tunteiden tarttumisesta ryhmässä ja niiden vaikutuksesta ryhmän ilmapiiriin oli ryhmänjohtajilla monenlaisia, myös toisistaan eroavia, käsityksiä.

Haastateltavien vastauksissa koskien ryhmän jäsenten kokemia tunteita työpaikalla oli paljon yhtäläisyyksiä, mutta myyntityössä tunneskaala oli laajempi ja ryhmänjohtajien mielestä tunteita saatettiin kokea paljon intensiivisemmin ja enemmän kuin palvelutuotantotyössä. Lisäksi haastateltavien vastauksista saattoi välillä olla hankala tehdä eroa yksilöllisesti ja yhdessä koettujen tunnetilojen välillä.

Positiivisista tunteista ryhmänjohtajat mainitsivat useimmin ilon ja riemun. Iloisen tunnetilan kerrottiin ilmenevän pääasiassa virkeän ja iloisen puheensorinan myötä. Osa haastateltavista myös koki havaitsevansa ilontunteita silloin, kun ryhmän jäsenet nauroivat ja kertoivat esimerkiksi vitsejä tai hauskoja tarinoita toisilleen. Näiden lisäksi etenkin myyntityön puolella joka päivä pidettävä aamupalaveri koettiin tärkeäksi tilanteeksi ryhmän iloisen tunnetilan kannalta, sillä sen aikana ryhmäläisillä oli mahdollisuus rentoon jutusteluun ja iloisella mielellä oli hyvä aloittaa päivän työt. Yksi haastateltavista kertoi pitävänsä aamupalavereja tavallista pidempään juuri silloin, kun ryhmäläiset olivat iloisella ja hausalla tuulella, sillä hän uskoi sen vaikuttavan positiivisesti myös sen päivän myyntiin:

H1. Jos ihmisillä on tosi hyvä flow et kauheesti siinä räkätetään tai muuta niin kyl mä yleensä annan sen venähtää vähän pitemmäks koska se vaikuttaa siihen myyntiin sit niin paljon, jos sä lähet aamupalaverista iloisella fiiliksellä niin yleensä tulee sit sitä myyntiäkin.

Myös onnistumiset tuottivat ryhmänjohtajien mielestä ilontunteita, mutta enemmän onnistumisten yhteydessä puhuttiin riemuntunteista. Haastatteluissa selvisi, että onnistumisista johtuvissa tunne-reaktioissa oli eroja. Eräs haastateltavista puhui vahvasta tiimisisidonnaisuudesta ja siitä, kuinka yksittäisistä onnistumisista pystyttiin aidosti iloitsemaan yhdessä. Toinen haastateltava taas esimerkiksi kuvaili myyjän tekemää kauppaa seuraavan onnitteluja ja kiinnostusta siitä, miten asiakaskontakti oli edennyt:

H5. No se on sellasta positiivista et jes tuli kauppa ja onneks se on semmonen asia, mikä niinku myöskin kerää ne muutkin sinne et vaitsivau teit hyvän kaupan ja mitä siin tapahtu, ja se jakaantuu se positiivisuus siellä hyvin onneks.

Toisaalta kuitenkin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että onnistumisen tunteita pyrittiin välillä peittelemään, esimerkiksi silloin, kun pyrittiin säästelemään toisten tunteita; onnistumisten ajateltiin tuovan pahaa mieltä niille, joilla esimerkiksi myynti ei kulkenut niin hyvin. Positiivisten tunteiden peittely koettiin harmilliseksi ja valitettavaksi ilmiöksi, sillä niillä ei kuitenkaan oikeasti koettu olevan huonoa vaikutusta ryhmän ilmapiiriin.

Ilon ja riemun lisäksi kerrottiin ilmenevän innostuneisuutta muun muassa silloin, kun työpaikalla tapahtui jotain hauskaa ja arjesta poikkeavaa. Kaksi haastateltavaa kertoi huomanneensa ryhmässä myös ylpeyden tunnetta. Toisen ryhmästä koottiin välillä pienempiä projektiryhmiä, jotka kertoivat onnistumisestaan ryhmänjohtajalle:

H9: Niillä saattaa olla semmosia onnistumiselämyksiä, et nyt me saatiin se tavote, mitä me ehkä vähän mietittiinkin, ei he sitä lähe juhlimaan töitten jälkeen vaan se on semmosta yhteistä et hei huomaisitko (ryhmänjohtajan nimi) et tää onnistu hyvin.

Lisäksi muutama haastateltava kertoi havainneensa ryhmässä empatian tunteita, jos työntekijä esimerkiksi kertoi jostakin henkilökohtaiseen elämäänsä liittyvästä ongelmasta. Myös ikäviin asiakaskokemuksiin tai vastaaviin pystyttiin samaistumaan.

Negatiivisista tunnetiloista haastatteluissa esille nousi useimmin kateus, suuttumus ja turhautuminen. Kateus mainittiin kahta ryhmänjohtajaa lukuun ottamatta kaikissa haastatteluissa. Kateus tuli ilmi joko ryhmän keskisissä keskusteluissa tai niin, että siitä puhuttiin pelkästään ryhmänjohtajalle. Ryhmän jäsenet olivat ryhmänjohtajien mukaan kateellisia toisilleen esimerkiksi työtehtävistä tai niin sanotusti paremmista asiakkaista. Lisäksi ryhmän saatettiin haastateltavien mukaan katsoa olevan kateellinen yrityksen toisille ryhmille, jotka esimerkiksi myivät heidän mielestään

parempaa tuotetta tai saivat enemmän tietoa jostakin asiasta. Kateuden nähtiin vaikuttavan paitsi työskentelymotivaatioon myös ryhmän yhteishenkeen ja sitä kautta ryhmän kokonaisilmapiiriin.

Suuttumuksen tunteesta puhuttiin haastatteluissa samaan tapaan monilla eri sanoilla. Sen lisäksi puhuttiin muun muassa kiukusta, ärtymyksestä ja harmituksesta. Ryhmänjohtajien mukaan suuttumusta saattoi ryhmäläisissä herättää monikin asia, joista useimmin mainittiin epäonnistumiset työssä. Kaksi haastateltavaa myös mainitsi suuttumusta heräävän, kun ryhmän jäsenet kokivat yrityksen kohtelevan heitä epäreilusti.

Suuttumuksen kaltaisten tunnetilojen kohdalla puhuttiin usein työntekijöiden huonoista päivistä. Niin sanottu huono päivä liittyi haastateltavien mukaan usein ryhmäläisen henkilökohtaisen elämän asioihin, mutta välillä myös työhön. Huonoista päivistä usein ilmoitettiin muille, minkä lisäksi ne ilmenivät mököttämisenä ja vetäytymisenä. Suuttumus tai harmitus ylipäänsä taas näkyi monien haastateltavien mukaan usein yhteisen puhumisen vähäisessä määrässä. Eräs haastateltava kertoikin ryhmässään tällöin yhteisen viestinnän rajoittuvan pelkästään työasioihin:

H7. Näkyy semmosena just et puhuminen on tosi vähässä, et periaatteessa vaan minimikontaktit ihmisten välillä, et huomaa sen et nyt noi ei vaikka juttele normaalisti vaan liittyy pelkästään työntekoon kaikki kommunikointi.

Haastateltavien mukaan valitettavasti suuttumus ja harmitus joskus myös tulivat vetäytymisen sijaan ilmi negatiivisena käyttäytymisenä ja kommentointina, mikä etenkin ryhmän yhteisissä palavereissa koettiin sekä ryhmän ilmapiiriä että työntekoa heikentävänä tekijänä.

Näiden lisäksi ryhmänjohtajien mukaan ryhmäläisten kommenteissa, eleissä ja keskusteluissa ilmeni turhautumista, joka luokiteltiin negatiiviseksi tunnetilaksi, mutta ei välttämättä kovin vahvaksi sellaiseksi. Turhautumista ilmeni jokaisessa tarkasteltavassa ryhmässä. Turhautuminen koko ryhmän kesken johtui ryhmänjohtajien mukaan usein esimerkiksi järjestelmien toimimattomuudesta tai epätietoisuudesta. Tällöin sen koettiin myös heikentävän ryhmän sen hetkistä ilmapiiriä. Osa ilmenevästä turhautumisesta oli yksilötasoisia ja ilmeni haastateltavien mukaan usein joko niin, että siitä kerrottiin ryhmänjohtajalle tai ”jupisemalla” omalla työpisteellä. Tällöin kyse oli usein esimerkiksi siitä, ettei kyseinen ryhmän jäsen onnistunut työtehtävissään.

Tunteisiin liittyvästä viestinnästä puhuttaessa haastateltavat usein nostivat esiin yksittäisten ryhmän jäsenten kokemia tunteita, ja heidän puheissaan oli havaittavissa eroja siinä, kuinka he kokivat tunnetilojen vaikuttavan ryhmään. Monet painottivat sitä, että ryhmässä oli erilaisia persoonia, ja toisiin saattoi jotkut tunteet esimerkiksi tarttua ja toisiin ei. Lisäksi myynnin ryhmänvetäjät toivat vahvemmin esiin tunteiden tarttumisen, ja he olivat sitä mieltä, että niin negatiiviset kuin positiiviset tunteet vaikuttivat koko ryhmään ja sen ilmapiiriin, mutta negatiiviset yleensä positiivisia nopeammin. Palveluita tuottavien ryhmien vetäjät taas hieman jakaantuivat ajatuksissaan. Yksi heistä oli ehdottomasti sitä mieltä, että tunteissa tapahtui tarttumista, kun taas toiset ajattelivat, etteivät tunteet erityisemmin tarttuneet toisiin. Jälkimmäiset olivat kuitenkin sitä mieltä, että etenkin negatiiviset tunnetilat tuntuivat tietynlaisena väreilynä ryhmän ilmapiirissä.

Tunnetiloista puhuttaessa ilmeni melko paljon eroja riippuen siitä johtiko myyntityötä tekevää ryhmää vai palveluita tuottavaa ryhmää. Myyntityössä oli haastateltavien mukaan nähtävissä laaja tunneskaala ja sekä positiivissa että negatiivissa tunnetiloissa nähtiin tarttumista ja selkeä vaikutus ilmapiiriin. Palvelutuotannossa taas tunnetilat koettiin enemmän yksilöllisinä mutta erityisesti negatiivisilla tunneilmaisuilla nähtiin olevan vaikutusta ryhmän ilmapiiriin. Työryhmissä ilmenevät tunteet johtuivat haastattelujen mukaan melko yleisesti ottaen niin työtehtävistä, työpaikan muista työntekijöistä sekä myös henkilökohtaisista asioista ja elämäntilanteista Yleisimmät koetut tunteet nousivat lisäksi esiin lähes kaikista haastatteluista, ja niitä olivat ilo, riemu, kateus, suuttumus ja turhautuminen.

4.4 Ilmapiiristä huolehtiminen

Neljännän tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää ryhmänjohtajien ajatuksia siitä, miten ilmapiiristä voi huolehtia. Ilmapiirin huolehtimisesta keskustellessa nousi esiin tarve sen säilyttämiseen tai muuttamiseen. Kun ryhmänjohtajat arvioivat ilmapiirin hyväksi, pyrkivät he pitämään sitä yllä muun muassa antamalla hyvää palautetta ja ruokkimalla onnistumisia. Oma esimerkki nähtiin tärkeänä keinona sekä ilmapiirin säilyttämisessä että sen muuttamisessa parempaan suuntaan. Negatiivista ilmapiiriä taas pyrittiin joko muuttamaan paremmaksi tai sen leviämistä pyrittiin estämään. Lisäksi haastatteluista kävi ilmi, että lähes jokainen ryhmänjohtaja koki ainakin jonkinlaista vastuuta ilmapiiristä ja siitä huolehtimisesta.

4.4.1 Vastuu ilmapiiristä

Ilmapiiriin koettiin olevan paljon ulkopuolisia vaikutustekijöitä, joiden suhteen ryhmässä ei voitu tehdä juuri mitään. Ja vaikka yleisesti oltiin sitä mieltä, että ilmapiiriin vaikutti jokainen ryhmän jäsen, koki suurin osa ryhmänjohtajista siitä huolimatta vastuuta ilmapiiristä huolehtimisesta. Osa haastateltavista ajatteli omaa vastuutaan todella suureksi ja ilmapiirin ja ”fiiliksen” ohjaamista yhdeksi tärkeimmistä ellei jopa tärkeimmäksi tehtäväkseen.

H1. Se on mun mielestä mun tärkein tehtävä, oli mikä tahansa muu asia siellä päällä, niin mun tärkein tehtävä on se, et siellä olis hyvä fiilis

H8. Mun mielestä se tiimistä huolehtiminen on se, et sä oot vastuussa siitä et ne pystyy tekeen sen työnsä ja on hyvä fiilis ja niillä on niinku turvallinen olo et joku kuuntelee niitä ja välittää niistä.

H10. Mä otan siitä kyllä ihan älytöntä vastuuta, mä en oo koskaan niinku ajatellut kuinka paljon sen kuuluisi olla, mut kyl mä niinku kärsin siitä, jos on jotain et jos huomaan, varsinkin jos pinnan alla velloo ja joku ei saa sanottua niin se on ihan sietämätöntä. Kyl mä otan aika paljon vastuuta siitä.

Osa kuitenkin koki oman vastuun vähäisemmäksi ja ajatteli koko ryhmällä olevan vastuu sen ilmapiiristä. Ryhmänjohtajan roolia ja vastuuta käsitellessä he puhuivat esimerkiksi johdattelusta oikeaan suuntaan tai siitä, että positiivisessa ilmapiirissä kaikilla oli oma osansa, kun taas ryhmänjohtajan vastuu korostui negatiivisiin asioihin puuttumisessa. Kaiken kaikkiaan kokemus vastuuntunnosta näkyi haastatteluissa siinä, että oma esimerkki nousi vahvasti esille ryhmänjohtajien tavoissa huolehtia ryhmän ilmapiiristä.

4.4.2 Positiivinen ilmapiiri: säilyttäminen ja muuttaminen

Oma esimerkki nähtiin haastateltavien mukaan enimmäkseen positiivisena tapana huolehtia ilmapiiristä, eli sen avulla ilmapiiriä pyrittiin muuttamaan parempaan suuntaan tai säilyttämään tietynlaisena. Ensinnäkin ryhmänjohtajat pitivät ryhmän hyvän ilmapiirin kannalta tärkeänä sitä, että he itse olivat paikalla. Osa haastateltavista harmitteli tarvettaan olla välillä pois ryhmän luota esimerkiksi erilaisissa kokouksissa ja koulutuksissa. Esimerkiksi yksi palvelutuotannon ryhmänjohtajista kertoi ryhmänsä kärsivän hänen poissaolostaan. Läsnäoloon liittyen osa haastateltavista puhui

myös omasta lähestyttävyydestään ja siitä, että jännitteistä tai työntekijöiden mieltä kaiheartavista asioista pystyttiin puhumaan ryhmänjohtajalle ja ryhmässä avoimesti.

Ryhmän arki ja työskentely tapahtuu tutkielman kohdeorganisaatiossa yhteisessä tilassa mutta pitkälti itsenäisiä työtehtäviä suorittaen. Sen vuoksi haastateltavat korostivatkin ryhmän yhteisiä palavereja ryhmän tärkeimpänä viestintätilanteena, jossa oman esimerkin näyttämisen vaikutus korostui. Palavereissa ryhmänjohtaja toimii puheenjohtajana, jonka tärkeimpiä tehtäviä on tiedottaa talon yhteisiä asioita ryhmälle. Ryhmänjohtajien mielestä tiedotettavat asiat saatettiin ryhmän keskuudessa välillä ottaa negatiivisella asenteella vastaan, jos kyse oli esimerkiksi muutoksista, joten oli tärkeää osoittaa itse olevan innostunut asiasta ja tuoda siitä positiivisia puolia esiin:

H5. Sellasii et jos on tää aamupalaveri niin toki niinku faktat käydään faktoina mut sit niinku sitä positiivista puolta, et mitä iloo, hyötyy sit jostakin asioista on, et kääntää sitä enemmän sinne puolelle - -.

Muutama ryhmänjohtaja kertoi myös käyttävänsä niin sanotusti hyväkseen ryhmän muita positiivisiksi ajattelemiaan henkilöitä. Heiltä oli hyvä kysyä mielipidettä asioihin, sillä muutaman haastateltavan mielestä pelkkä ryhmänjohtajan hyvä käsitys jostakin aiheesta ei aina saanut koko ryhmää innostumaan. Lisäksi ryhmänjohtajat kokivat, että työpaikalla oli tärkeää osoittaa itse olevansa energinen ja sitoutunut työntekoon ja yhdessä tekemiseen. Sen koettiin leviävän myös ryhmän muihin jäseniin ja näin vaikuttavan positiivisesti ilmapiiriin:

H6. Oma esimerkki on ensinnäkin hirveen tärkeä siinä, et sä oot ite energinen ja positiivinen ja innostunu asioista ja sitoutunu tavallaan siihen tekemiseen myös itte, et se on niinku ihan ensisijainen lähtökohta siihen, et miten sä ite suhtaudut asioihin. Se heijastuu sit tiimissä toisiinkin ja sä et pysty innostaan ellet sä oo ite sitoutunu niihin asioihin.

Haastatteluissa nousi lisäksi useasti esiin niin sanotut huonot päivät, joita työntekijöillä oli silloin tällöin. Ryhmänjohtajien mukaan sillä oli kuitenkin enemmän vaikutusta ryhmän ilmapiiriin, jos heillä itsellään oli huono päivä, ja sitä pyrittiin sen vuoksi peittämään mahdollisimman hyvin.

Kun haastateltavat kokivat ilmapiirin olevan hyvä ja vaikuttavan positiivisesti työntekoon, pyrkivät he myös pitämään sitä yllä antamalla hyvää palautetta. Tämä onnistui sekä päivittäisessä viestinnässä yleensä että kokoamalla ryhmän yhteen varta vasten. Eräs haastateltavista kertoi hyvän ilmapiirin vallitessa haluavansa tuoda mahdollisimman paljon onnistumisia esiin:

H3. Mä käyn niit tuloksia esimerkiksi läpi et missä me ollaan onnistuttu eli just sellasta ruokkimista Se voi olla pieniä onnistumisia mut et niitäkin nostan ylös ja käyn koko tiimin kesken ja tottakai sitten henkilöittäin käyn myös läpi että hei tosi hieno päivä et hyvät työmäärät, hienoja onnistumisia, hienosti sait jonkun kaupan tehtyä ja ihan tota mahdollisimman paljon hehkutan.

Osa puhui palautteen suhteen ylipäättään esimerkiksi kehuista ja yleisestä ”tsemppaamisesta”, kun taas osa kertoi purkavansa onnistumisia tarkemmin. Suuri osa haastateltavista painotti onnistumisten roolia ilmapiirissä ja sitä kuinka hyvät tunnetilat toivat onnistumisia, jotka taas lisäsivät hyvää ilmapiiriä entisestään. Ryhmänjohtajan roolissa oli hyvä huomata onnistumiset ja syyt niiden taustalla sekä innostaa ryhmää jatkamaan hyvin tehtyä työtä. Eräs haastateltava painotti juuri omana tehtävänä onnistumisten ruokkimista:

H9. Mut kyl sit taas mun tehtävä on huomata onnistumiset ja löytää ihmisistä paras potentiaali ja ruokkii niit ihmisii et ne onnistuu siin työssään.

Yhteisten päivittäisten tai viikoittaisten kokoontumisten lisäksi ryhmänjohtajat kertoivat keskusteluvansa jokaisen ryhmän jäsenen kanssa yksittäin joka kuukausi. Hyvän ilmapiirin säilyttämisen kannalta oli haastateltavien mielestä erittäin tärkeää, että keskustelut käytiin jokaisen kanssa tasapuolisesti. Ryhmän jäsenten eriarvoistaminen tai epätasapuolinen kohtelu nähtiin ilmapiirin kannalta haitallisena toimintana. Muutama haastateltava lisäksi painotti ryhmän yksilöiden huomioimista työpaikan arjessa ylipäättään. He näkivät ilmapiiriin säilyttämisen kannalta hyväksi keinoksi kysyä esimerkiksi ryhmäläisten kuulumisista ja tekemisistä:

H3. Ihan se et miten ottaa huomioon ihmiset niin miten suuri merkitys sillä on siihen konttorin ja tiimien ilmapiiriin, ja tämmöset niinku muut eleet ja otetaan huomioon. Väliin se saattaa olla aamulla, et tulee vaan et moikka mitä kuuluu, kysyy vaan toiselta et hei mitä kuuluu, mites sulla on päivä menny.

Kun ryhmänjohtaja osoitti tuntevansa ryhmän jäsenet, lisäsi se työntekijöiden luottamusta ryhmänjohtajaan ja näin vaikutti positiivisesti ilmapiiriin.

Kolme palvelutuotannon ryhmänjohtajaa toi haastatteluissaan lisäksi esille työntekijöiden rekrytointiin ja töiden jakamiseen liittyviä keinoja, joilla oli heidän mielestään vaikutusta hyvän ilmapiirin säilyttämisessä, ja toisaalta myös esimerkiksi konfliktien ja huonon ilmapiirin estämisessä. Yksi kertoi ryhmän työntekijöiden rekrytointiprosessista ja siitä, kuinka hän pystyi prosessissa mukana ollessaan vaikuttamaan myös siihen, että ryhmään saatiin paitsi osaavia työntekijöitä myös sellaisia henkilöitä, joiden hän ajatteli sopivan hyvin jo olemassa olevaan joukkoon:

H8. Mä oon päässy rekrytoimaan sen porukan niin valikoi sellasii ihmisii joiden kans ajattelee et tulee, on sellanen olo et tulee hyvin toimeen.

Toisessa ryhmässä sen sijaan ryhmän sisältä koottiin välillä pienempiä projektiryhmiä ja niin koko ryhmän kuin kyseisen projektiryhmänkin ilmapiirin kannalta ryhmiä kannatti haastateltavan mukaan koota sen mukaan, keiden ”kemat” sopivat yhteen. Yksi haastateltavista lisäksi kertoi sijoittelewansa ryhmän jäsenet ryhmän yhteiseen tilaan niin, että ryhmän tasapaino ja ilmapiiri säilyi hyvänä eikä esimerkiksi joidenkin kovaääninen keskustelu haitannut toisen asiakaskontaktia.

Monista keinoista huolimatta positiivisen ilmapiirin säilyttäminen tai sen muuttaminen hyvästä paremmaksi koettiin välillä haastavaksi, ja yksi haastateltava ei osannut lainkaan eritellä tietynlaisia keinoja siitä huolehtimiseen. Ilmapiiristä huolehtimisen haastavuus johtui haastattelujen perusteella esimerkiksi siitä, että ilmapiiriin saattoi vaikuttaa niin moni asia, jotka eivät ryhmänjohtajien mukaan olleet heidän hallittavissaan, kuten asiakkaat tai epätietoisuus asioista. Lisäksi monet ryhmänjohtajista painottivat ilmapiiristä huolehtimisen keinoissa tilannetajua ja -kohtaisuutta. Yksi haastateltava esimerkiksi sanoi, että innostuneisuutta ja positiivisuutta ei kannattanut liikaa niin sanotusti tuputtaa henkilölle, jolla oli huono päivä, sillä se saattoi vain lisätä negatiivisia tunteita.

4.4.3 Negatiivinen ilmapiiri: estäminen ja muuttaminen

Negatiivista ilmapiiriä ryhmänjohtajat kertoivat pyrkivänsä muuttamaan paremmaksi tai estämään syntymästä lainkaan. Kun haastateltavat esimerkiksi kokivat hyvää ilmapiiriä uhattavan negatiivisella viestinnällä, pyrkivät he ottamaan asian keskusteluun negatiivisuutta esiin tuovan ryhmäläisen kanssa mahdollisimman nopeasti ja näin estämään huonon ilmapiirin leviämistä. Huonon ilmapiirin vallitessa ja johtuessa negatiivisten tunnetilojen leviämisestä nähtiin, että siitä pääsi usein eroon keskustelemalla asiasta koko ryhmän kesken. Jos taas huono menestys työssä aiheutti ilmapiirin laskua, pyrittiin sitä parantamaan niin ”tsemppamalla”, pyrkimällä kehittämään ryhmäläisten työhön liittyvää osaamista sekä järjestämällä erilaisia kilpailuja ynnä muita piristyskeinoja.

Haastattelujen perusteella kohdeorganisaation ryhmien arjessa tuntui olevan melko tavallista, että yhteisissä palavereissa joku ryhmän jäsenistä oli läsnä negatiivisella asenteella, mikä tuli ilmi esimerkiksi valittamalla tai tuomalla esillä olleista asioista huonoja puolia esiin. Tällaiset tapaukset

vaikuttivat monen haastateltavan mielestä herkästi koko ryhmän ilmapiiriin, ja siksi niiden torjumista ja purkamista pidettiin haastateltavien keskuudessa tärkeänä. Osa ryhmänjohtajista oli pyrkinyt estämään negatiivisia tunnepurkauksia ja kertoi esimerkiksi luoneensa ryhmän kanssa yhteisiä pelisääntöjä sen suhteen, millaista viestintä on ryhmän yhteisissä palaverissa:

H5. Onhan meillä niinku fiilikseen liittyviä pelisääntöjä olemassa kyllä, et jos jokin asia ottaa päähän niin sitä ei pureta siinä aamupalaverissa koska se pilaa toisten tunnelman siltä päivältä sitten.

Yhdeksän kymmenestä haastateltavasta kertoi, että tällaisia negatiivisia tunnepurkauksia kuitenkin säännöistä huolimatta tapahtui sekä palaverissa että arjessa yleensä, jolloin ryhmänjohtajat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että tilanteeseen tuli puuttua ja tällä tavalla negatiivisuus purkaa pois. Puuttumisen kuului tapahtua jokaisen mielestä mahdollisimman nopeasti mutta puuttumisen tavat olivat tilannekohtaisia. Kun tunnereaktio oli selvästi yhdistettävissä vain yhteen ryhmän jäsenen, käsiteltiin asia kahden kesken kyseisen henkilön kanssa, jolloin haastateltavat olivat sitä mieltä, että huonon ilmapiirin leviäminen pystyttiin estämään. Eräs haastateltavista korosti tällaisissa tilanteissa juuri omaa rooliaan ja asioihin puuttumisen nopeutta huonon ilmapiirin syntymisen estämisessä:

H2. Tietenkin jos siellä semmosia tulee niin pitää ne asiat keskustella auki aika nopeesti ennen kun siellä mitään syntyy ja siinä se on se tärkein rooli, että jos siä havaittet et jotain on niin pitää ne asiat nostaa samantien pöydälle ja puuttua niihin, ettei se yleinen ilmapiiri pääse meneen huonoks.

Jos negatiivinen asenne ja ilmapiiri sen sijaan olivat jo onnistuneet leviämään, keskusteltiin aiheesta koko ryhmän kesken ja tällä tavalla tilanne saatiin haastateltavien mielestä ratkaistua ja ilmapiiriä parannettua. Tilanteeseen puuttuminen nähtiin tarpeellisena myös silloin, jos ryhmän sisäisissä suhteissa oli erimielisyyttä tai konflikteja, joista kuitenkin mainitsi vain kaksi haastateltavaa. Jos yksittäisellä työntekijällä sen sijaan oli huono päivä, minkä hän toi ilmi esimerkiksi vetäytymällä ja kertomalla asiasta levittämättä pahaa oloaan muihin, ei siihen haastateltavien mukaan ollut aina tarve puuttua vaan tilanne meni ohi itsestään.

Usein heikentynyt ilmapiiri ja negatiiviset tunnetilat liittyivät huonoon menestykseen työssä. Etenkin myynnin ryhmänjohtajat painottivat huonon myyntitilanteen heikentävän kaikkien ryhmäläisten mielentilaa. Monet heistä kertoivat yksittäiselle ryhmän jäsenelle olevan hankala löytää syitä huonon menestyksen taustalla ja usein syitä etsittiin muusta kuin omasta toiminnasta, mikä vaikutti ilmapiiriin negatiivisesti. Ryhmänjohtajat kertoivat pyrkivänsä parantamaan tilannetta auttamalla

työntekijöitä niin sanotusti palaamaan takaisin onnistumisen tielle. Esimerkiksi niin kahdenkeskiset kuin koko ryhmän väliset keskustelut, asiakaspuheluiden kuunteleminen ja mahdollisten osamisperuutosten paikkaaminen olivat keinoja, joilla ryhmänjohtajat pyrkivät lisäämään ryhmäläisten motivaatiota ja menestystä työssä, ja näin myös parantamaan ryhmän ilmapiiriä. Muutama haastateltavista myös kertoi erilaisten kilpailujen virkistävän ja parantavan työnteon tehokkuutta ja ryhmän ilmapiiriä.

H10. Varmaa just sellanen paine voi vaikuttaa siihen (ilmapiiriin), jos on niinku kova tahti. Nytkin meillä on tämmönen yks skaba niin musta tuntuu et se on vaikuttanu hyvin, et on ollu sellanen tavote saada tää valmiiks.

Työstä annettava palaute oli yleinen keino ilmapiiristä huolehtimisessa, mutta palaute huonosta ilmapiiristä tai asenteesta sen sijaan oli kahden, asian esille tuoneen, haastateltavan mielestä haastavaa.

H7. Sit se että on paljon vaikeempi antaa palautetta siitä, et sulla vaikuttais olevan vähä huono asenne tänään, et jos työ on kuitenkin hoitunu, niin silloin se on vähän semmonen hankala ja kipee aihe koskee siihen.

Haastateltava kertoi tilanteessa oman esimerkin vaikuttavan jonkin verran ilmapiiriä parantavasti, mutta ei kuitenkaan ollut löytänyt keinoja muuttaa tilannetta kokonaan parempaan suuntaan. Usean haastateltavan mukaan negatiiviseen ilmapiiriin vaikuttaminen ja huolehtimisen keinojen erittelemine oli kuitenkin helpompaa, sillä muutamaa haastateltavaa lukuun ottamatta ryhmänjohtajat kokivat ilmapiirin ryhmässään hyväksi. Lisäksi monet ilmapiiriä niin sanotusti uhkaavat tekijät olivat useimmiten ryhmän sisäisiä ja näin ollen niihin koettiin olevan mahdollista vaikuttaa.

5 DISKUSSIO

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tarkastella ryhmänjohtajien käsityksiä ilmapiiristä ja siitä huolehtimisesta. Tutkimusongelman lisäksi tutkielmaan laadittiin kolme tutkimuskysymystä. Niiden avulla pyrittiin selvittämään muun muassa sitä, millainen merkitys ilmapiirillä ryhmänjohtajien mielestä oli ryhmän toiminnassa, millaisia tunteita ryhmissä havaittiin ja miten ne vaikuttivat ilmapiiriin sekä niitä keinoja, joilla ryhmänjohtajat kokivat voivansa huolehtia ilmapiiristä. Tutkielma toteutettiin yhteistyössä suomalaisen digitaaliseen markkinointiin ja myyntiin keskittyvän, yhtiön kanssa, ja aineisto kerättiin yrityksessä tietynlaisista, kiinteästi yhdessä työskentelevistä ryhmistä, joissa toimi nimitetty ryhmänjohtaja.

5.1 Näkökulmia ryhmistä ja niiden ilmapiiristä

5.1.1 Ilmapiirin määrittely

Haastatteluissa tarkastellut ryhmät olivat melko tyypillisiä organisaatiossa toimivia työryhmiä, joskin muutamassa oli tavallista enemmän jäseniä. Ryhmät työskentelivät yhdessä tietyn ajan ja paikan puitteissa ja niiden jäsenet kytkeytyivät yhteen niin roolien, työtehtävien kuin yhteisten tavoitteiden kautta. (ks. Greenbaum & Query 1999, 540.) Haastatteluissa kuitenkin jokainen ryhmänjohtaja käytti ryhmän sijasta tai sen rinnalla termiä tiimi, mikä näkyy esimerkiksi tutkielman aineistoesimerkeissä. Tiimi-sanankäyttö vaikutti aiheelliselta, sillä tutkielman ryhmille oli tyypillistä esimerkiksi yhdessä työskentelyn pysyvyys ja jatkuvuus. Vaikka joissakin ryhmissä saattoi yksittäisiä työntekijöitä silloin tällöin lähteä pois tai uusia aloittaa työssä, pysyi ryhmän arki ja toiminta samanlaisena. Myös yhteisten tavoitteiden saavuttamisella oli iso rooli ja vaikutus ryhmien toimintaan, ja kokeneempien työntekijöiden kohdalla myös joillekin tiimeille tyypillinen itseohjautuvuus toteutui tarkasteluissa ryhmissä.

Termien päällekkäisyyttä oli havaittavissa myös ryhmänjohtajien pohtiessa käsityksiään ryhmän ilmapiiristä. Haastatteluissa puhuttiin ilmapiirin lisäksi muun muassa yhteenkuuluvuudesta ja pu-

hekielisemmin ryhmän ”fiiliksestä”. Ajatuksia ilmapiiristä tarkasteltiin haastatteluissa sekä yleisellä tasolla että oman ryhmän ilmapiiriin peilaten. Tulosten perusteella ilmapiiriin voi kuitenkin yleisesti ottaen ajatella olevan tila, johon liittyy ryhmän jäsenten kokemus yhtenäisyydestä ja turvallisuudesta, ja jossa viestintää leimaa avoimuus ja kaikkien kunnioittaminen sekä huomioon ottaminen. Erityisesti juuri hyvää ilmapiiriä leimaa edellä mainittujen tekijöiden toteutumisen lisäksi positiiviset tunteet, asioiden jakaminen yhdessä sekä huonoa ilmapiiriä paremmat valmiudet kohdata negatiivisiksikin koettuja tilanteita ja uutisia.

Tutkielman teoreettisesta viitekehyksestä selvisi, että ilmapiirille ei löydy yksiselitteistä määritelmää. Ilmapiiristä haastatteluissa esille tulleet kuvaukset ovat kuitenkin hyvin samankaltaisia aiempaan tutkimukseen nähden. Esimerkiksi Larsonin ja LaFaston (1989) mukaan huono yhteistyö kärsii avoimen ja rehellisen viestinnän puutteesta. Ilmapiiriin ja yhteenkuuluvuuteen on ajateltu liittyvän myös ryhmän jäsenen hyvä, turvallinen ja arvostettu olo ryhmässä. Lisäksi Andersonin ym. (1999, 139) esittämän näkemyksen mukaan positiivinen sosiaalistuminen ryhmään voi auttaa ryhmää selviämään yhdessä myös hankalammista tilanteista.

Kolmesta tarkastelluista määritelmänäkökulmasta (ks. Theobald-McClendan & Burlingame 2010, 165) tutkielman haastateltavien käsitykset tukivat ajatusta ilmapiiristä vuorovaikutuksen ja erilaisien ryhmävoimien tuotoksena. Lisäksi ilmapiiriin yhteydessä puhuttiin useampaan otteeseen myös yhteenkuuluvuudesta tai yhtenäisyydestä. Vaikka muutamalle haastateltavalle ilmapiiriin määrittelemisen tuotti hankaluuksia, tuntuivat ryhmänjohtajat pääosin ymmärtävän hyvin, mistä ryhmän ilmapiirissä on kyse. Tämä saattaa johtua esimerkiksi siitä, että heidän asemansa ryhmässä antoi hyvän mahdollisuuden havainnoida ryhmän viestintää ja lisäksi monella heistä oli kokemusta ryhmän johtamisesta jo useamman vuoden ajalta.

5.1.2 Ilmapiiriin vaikuttavat tekijät

Haastateltavien pohtiessa oman ryhmänsä ilmapiiriä kävi ilmi, että siihen vaikutti heidän mielestään etenkin työssä pärjääminen, tiedonsaanti, ryhmän yksilöt ja yhteistyö sekä ryhmän ulkopuoliset tekijät, kuten yrityksen muut ryhmät ja työntekijät. Monesta haastattelusta sai sellaisen vai-

kutelman, että ilmapiiri ei aina ollut ryhmän omassa hallinnassa, mikä oli ristiriitaista siinä mielessä, että ryhmän ilmapiirin kerrottiin kuitenkin pitkälti koostuvan ryhmän sisäisistä asioista, kuten vuorovaikutuksesta. Toisaalta kuitenkin ulkopuolisten tekijöiden syyttäminen ja etsiminen on ihmiselle epämieluisassa tilanteessa melko yleinen ilmiö, mikä näkyi myös esimerkiksi siinä, että heikosti suorittavien työntekijöiden kerrottiin usein hakevansa syitä muualta kuin oman osaamisensa puutteesta tai asenteensa heikkoudesta.

Myös aiempaan tutkimukseen nähden ulkoisten vaikutustekijöiden merkitys korostui. Tämä saattaa johtua kuitenkin esimerkiksi siitä, että eri tutkimusten tutkittavat ryhmät tulevat erilaisista tilanteista. Ryhmät eivät välttämättä tule saman organisaation sisältä ja monesti tutkimuksissa on käsitelty pysyvien ryhmien sijaan projektiryhmiä. Mielenkiintoista oli se, että ne ryhmänjohtajat, jotka erikseen kertoivat kokevansa ryhmänsä ilmapiirin hyväksi, luettelivat vähiten ilmapiirin ulkopuolisia vaikutustekijöitä ja korostivat sen sijaan juuri ryhmän yhtenäisyyttä ja keskinäistä keskustelua, mikä ehkä korostaa juuri negatiivisessa tilanteessa tapahtuvaa ulkopuolisten syiden etsimistä. Muun muassa ulkoisten syiden etsiminen toiminnalle onkin osa attribuutioteoriaa (ks. Weiner 1979, 3-4), jota kuitenkin tarkastellaan yksikön näkökulmasta. Kun yksi jäsen haluaa perustella koko ryhmän toimintaa ulkopuolisten syiden valossa, herää myös tässä kontekstissa ajatus ilmapiirin ja yhteenkuuluvuuden tärkeydestä ja merkittävydestä ryhmän jäsenille ja toiminnalle.

Tutkielman perusteella vahvistui ajatus siitä, että ryhmän yksilöillä on vaikutus koko ryhmän ilmapiiriin. Useampi ryhmänjohtaja kertoi ryhmästään esimerkiksi löytyvän positiivisia hengenluojia, joiden rooli ryhmän hyvän ja avoimen ilmapiirin ylläpitämisessä oli tärkeä. Myös negatiiviset tunnepurkaukset tai vastaavat olivat joidenkin haastateltavien mielestä usein jäljitettävissä ryhmässä tiettyyn yksilöön. Lisäksi muutama haastateltava kertoi uusien työntekijöiden joskus vaikuttavan ilmapiiriin esimerkiksi olemalla innostuneita ja motivoituneita työntekijöitä. Se, että yksilöllä on väliä ryhmässä, näkyi myös tutkielman taustakirjallisuudessa (ks. Harlett & Ruebush 1999, 115–135).

Yksilöiden vaikutuksessa näkyi ryhmän erilaiset roolit. Positiivisia ajatuksia ja tunteita välittävien ryhmän jäsenten voi ajatella kuuluvan siihen roolikategoriaan, jossa korostuu ryhmän sosiaalisessa kanssakäymisessä ja ryhmähengen luomisessa ja ylläpidossa (ks. Ketrow 1991, 495–500). Roolikategorioiden päällekkäisyydestä kertoi kuitenkin se, että positiivista henkeä luovien työntekijöiden kerrottiin monesti olevan myös tehokkaita työssään.

Haastateltavat korostivat lisäksi oman roolinsa ja positiivisuutensa sekä sitoutumisensa merkitystä. Useamman haastateltavan puheessa ryhmänjohtajan vaikutuksen kohdalla nousi esiin myös sana luottamus. Yrityksen ryhmänjohtajien ollessa vastuussa niin ryhmän tavoitteista kuin esimerkiksi ryhmän jäsenten tukemisesta ja osaamisen kehittämisestä, on luottamus tärkeä osa ryhmän työskentelyä ja vuorovaikutusta. Ajatukset ryhmänjohtajan roolista ilmapiirin suhteen ovat yhtenäisiä myös aiemman tutkimuksen kanssa, sillä johtajuus nähdään tyypillisesti ryhmän vaikutusvaltaisimpana yksilönä (Davies & Kanaki 2006, 639.) Myös Fiedler (1971) on korostanut juuri ryhmänjohtajaan luottamisen ja ilmapiiriin yhteyttä.

Kun tämän tutkielman tuloksia vertaa suhteessa Harlettin ja Ruebushin (1999, 117) listaukseen tekijöistä, joilla yksilö vaikuttaa ryhmään, esille nousivat niin käsityksissä kuin ilmapiiristä huolehtimisen keinoissa persoonallisuuspiirteet ja yksilön viestintätyylit sekä ryhmänjohtajan kohdalla erityisesti myös status, vuorovaikutussuhteet ja konfliktin hallinta. Ikään, sukupuoleen tai kulttuuriin liittyvät seikat eivät tulleet haastatteluissa esille. Olisikin mielenkiintoista selvittää, johtuuko esimerkiksi iän ja sukupuolen vaikutuksen poissaolo juuri ilmapiirinäkökulmasta yleensä, vai eikö niillä ylipäättään ollut vaikutusta yrityksessä toimivien ryhmien toiminnassa.

5.1.3 Ilmapiirin merkitys

Kaikki kymmenen haastateltua ryhmänjohtajaa kokivat ryhmän ilmapiirin tärkeäksi tekijäksi, joka vaikuttaa ryhmän mahdollisuuteen saavuttaa sille asetettuja tavoitteita. Ilmapiirin ja myös siihen liittyvien tunnetilojen ajateltiin vaikuttavan erityisesti työssä viihtymiseen ja jaksamiseen, työmotivaatioon ja työn tehokkuuteen sekä aktiivisuuteen. Huonossa ilmapiirissä työssä viihtymisen ja jaksamisen ajateltiin olevan lähes mahdotonta, ja niin sanottu huono fiilis saattoi vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja työnteon mielekkyyteen, esimerkiksi niin töihin saapumisen, asiakaskontaktin tekemisen kuin tietyn henkilön kanssa työskentelyn suhteen. Lisäksi levottomassa ilmapiirissä työnteon aktiivisuus saattoi laskea ja energia suuntautua muunlaiseen tekemiseen.

Tässä tutkielmassa saatiin uutta tietoa siitä, miten ilmapiiri vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Vaikka merkityksen tärkeys on jo todettu aiemmassa tutkimuksessa, oli tämän tutkielman puit-

teissa kiinnostavaa eritellä tarkemmin juuri niitä tekijöitä, mihin ryhmänjohtajat kokivat ilmapiirillä olevan vaikutusta. Aiemmat tutkimukset ovat lisäksi korostaneet päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun liittyvää viestintää, kun taas tämän tutkielman ryhmissä yhteiset viestintätilanteet koostuivat enemmänkin tiedottamisesta, tehtävien jakamisesta ja niiden etenemisen seuraamisesta sekä yleisestä ”tsemppaamisesta”. Toisaalta ilmapiiriin voisi siis ajatella olevan tällaisissa ryhmissä yhteisen toiminnan tasolla yksi tärkeimmistä, ellei tärkein tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttava tekijä, sillä esimerkiksi tutkielmassa mukana olleissa ryhmissä työtehtävät ovat pitkälti yksilötoisia mutta nivoutuvat tavoitetasolla yhteen.

Teoriataustassa tuli useampaan kertaan ilmi syy-seuraus-suhdetta tarkasteleva malli (*input-process-output-model*). Tarkasteltaessa ilmapiiriin merkitystä tämän mallin mukaisesti voidaan esimerkiksi niin ryhmänjohtajan ja ryhmässä koettujen tunteiden ajatella vaikuttavan ryhmän ilmapiiriin, joka taas on yhteydessä ryhmäviestintäprosessin tehokkuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Tämän kaltaisen mallin todentaminen vaatisi kuitenkin vielä tarkempaa lisätutkimusta.

5.2 Ryhmissä havaitut tunteet

Tunteisiin liittyvissä käsityksissä näytti selvästi olevan merkitystä, johtiko haastateltava myyntiin vai palvelutuotantoon keskittynyttä ryhmää. Myyntiryhmissä tunneskaalan kerrottiin jopa päivittäin olevan laaja ja joidenkin tunnereaktioiden olevan usein toisia ryhmiä intensiivisempiä. Lisäksi myynnin puolella koetuilla tunteilla tuntui olevan enemmän vaikutusta tunteiden tarttumiseen sekä ilmapiiriin ja työn tekemiseen. Haastateltavat vaikuttivat olevan kuitenkin melko saman mielisiä sen suhteen, millaisia tunteita he havaitsivat ryhmissä koettavan.

Ryhmiä keskuudessa oli eniten havaittavissa iloa, riemua, kateutta, suuttumusta ja turhautumista. Osa haastateltavista kertoi ryhmässään ilmaistavan myös ylpeyden ja empatian tunteita. Myös Clark ja Sline (2003, 165–166) havaitsivat tutkimuksissaan samankaltaisia tunteita. Erityisesti tässä tutkielmassa ilon, riemun, ylpeyden sekä suuttumuksen kerrottiin olevan yhteydessä työssä menestymiseen ja onnistumiseen. Lazaruksen ja Lazaruksen (1994) tunnejaottelu, jossa muun mu-

assa erilaisten elämäntilanteiden ajateltiin herättävän tietynlaisia tunteita, sopi siis tähän tutkielmaan melko hyvin. Joskin esimerkiksi surun ja rakkauden tunteet ovat varmasti työkontekstissa harvinaisempia.

Sen sijaan kateuden yleisyys aiempaan tutkimukseen nähden nousi esiin tässä tutkielmassa. Tämä saattaa johtua juuri siitä, että ryhmät työskentelivät samassa yrityksessä, minkä vuoksi eri ryhmillä saattoi olla samankaltaisia työtehtäviä, kuten myös saman ryhmän eri jäsenillä. Ryhmän ilmapiirin kannalta esimerkiksi palaute, tieto ja työntekijöiden huomiointi koettiin tärkeäksi, ja se kenties herätti kateutta, jos niitä ajateltiin saavan toisissa ryhmissä omaa enemmän. Lisäksi suomalaisen kontekstin ja työelämän tarkastelu voi vaikuttaa kateuden yleisyyteen. Tutkielman tunteita koskeva lähdemateriaali on ulkomaista, ja kateuden tuntemisen ajatellaan usein olevan tyypillistä juuri suomalaiselle tunne- ja viestintäkuulttuurille.

Tutkielman teoriataustaan nähden monissa haastatteluissa esille tulleet, usein yhteisissä palaverissa ilmenevät negatiiviset tunnereaktiot olivat mielenkiintoinen ilmiö. Tällaisilla tapauksilla oli usein vaikutus ryhmän ilmapiiriin ja yhteenkuuluvuuteen, minkä vuoksi monissa ryhmissä oli laadittu yhteisiä sääntöjä sen suhteen, miten palaverissa viestitään. Ilmiötä voi tarkastella strukturaatioteoria näkökulmasta, jossa ryhmän rakenne, kuten säännöt säätelevät ryhmän vuorovaikutusta, joka taas muokkaa rakennetta yhä uudelleen. Yhtä lailla etenkin myyntiryhmien päivittäisissä aamupalaverissa korostettiin esimerkiksi vapaan keskustelun ja naurun voimaa työssä ja ryhmässä viihtymisessä. Trujillo (1983, Clarkin ja Slinen 2003, 160, mukaan) onkin todennut että yhdessä jaetuilla leikkisillä tilanteilla on häiritseviä, negatiivisia tunnepurkauksia vähentävä vaikutus.

Ilmapiiriin vaikuttavista tunnetiloista puhuttaessa ilmeni haastateltavien kommentaissa eroja. Osa eroista tuli ilmi sen perusteella johtiko myyntityötä tekevää vai palveluita tuottavaa ryhmää, kun taas osa eroista liittyi onnistumisista iloitsemiseen yhdessä. Myyntityössä sekä positiivissa että negatiivissa tunnetiloissa nähtiin tarttumista ja selkeä vaikutus ilmapiiriin. Joskin tapaukset saattoivat välillä olla tilanne- tai yksilökohtaisia. Palvelutuotannossa taas ajatukset jakautuivat sen suhteen tarttuivatko erilaiset tunteet toisiin ja monet tunnetilat koettiin enemmän yksilöllisiksi. Erityisesti negatiivisilla tunneilmaisuilla nähtiin kuitenkin olevan vaikutusta ryhmän ilmapiiriin. Kuitenkin aiemmassa tutkimuksessa (Clark & Sline 2003, 165–166), jossa tunnereaktioita tarkasteltiin suhteessa ryhmän keskinäisiin suhteisiin ja viestintään, juuri positiivisten tunnereaktioiden

ajateltiin parantavan ryhmän henkeä ja keskinäistä viestintää, kun taas negatiivisten tunnereaktioiden jälkeen nämä muuttujat pysyivät neutraaleina. Lisäksi ristiriitaa herätti se, että monet haastateltavat puhuivat positiivisista tunnetiloista monesti myös ilmapiirinä tai yleisenä ”fiiliksenä”, minkä voisi kuitenkin olettaa tarkoittavan sitä, että esimerkiksi iloisilla tunnetiloilla oli positiivinen vaikutus ryhmän ilmapiiriin.

Onnistumisten yhteydessä ilmeni myös aiemmissa tutkimuksissa (ks. Nair 2007) esillä ollutta tunteiden peittelemistä. Osa haastateltavista kertoi, että onnistumisia ja niistä iloitsemista ja riemuitsemista pyrittiin välillä työntekijöiden osalta peittelemään. Tämä ilmiö korostaa ehkä juuri tässä tutkielmassa ilmennyttä kateuden tunteen yleisyyttä ja merkittävyyttä ilmapiirin suhteen, sillä ryhmänjohtajien mukaan peittely johtui juuri pyrkimyksestä säästää niiden tunteita, jotka eivät olleet saaneet onnistumisia ja sitä kautta myös välttämään kateutta. Osa ryhmänjohtajista kertoi kuitenkin myös onnistumisista riemuittavan yhdessä, ja haastattelujen perusteella tähän saattoi vaikuttaa ryhmän koko ja ilmapiiri. Ne ryhmänjohtajat, jotka kertoivat ryhmän aina riemuitsevan onnistumisista yhdessä, olivat myös niitä joiden ryhmissä oli vähän jäseniä ja heidän kertomansa mukaan hyvä ilmapiiri.

Tutkielma vahvistaa sen käsityksen, että emotionaalisen viestinnän aliarvostaminen ja huono maine ei pidä enää nykytyöelämässä paikkansa. Tunteiden ilmaiseminen, niin positiivisessa kuin negatiivisessa mielessä, on osa ryhmän avointa viestintää ja ilmapiiriä. Erilaisten tunteiden ja asioiden jakamisen nähdään vahvistavan ryhmän yhteenkuuluvuutta. Lisäksi esimerkiksi positiiviset tunteet usein luovat kehän, jossa onnistumiset herättävät positiivisia tunteita, joilla taas on yhteys uusiin onnistumisiin, jotka ruokkivat hyvää menestystä työssä.

Kokonaisuudessaan voidaan myös sanoa, että tutkielman kohdeorganisaatiossa tunteita ilmaiseva viestintä on sallittua ja siitä on positiivinen käsitys. Tutkielmaan valikoituneissa ryhmissä myynti ja asiakaskontaktit tapahtuvat useimmiten puhelimitse ja erityisesti puhelinmyyntityötä onkin kohdeorganisaatiossa luonnehdittu tunne- tai ”fiilistyöksi”. Tällä ei kuitenkaan haastateltavien mukaan tarkoiteta Hochschildin (1983, 7) käsitystä tunnetyöstä vaan sitä, että työ ylipäänsä herättää paljon erilaisia tunteita.

Koska kyse on asiakaspalvelutyöstä tuli kuitenkin teoreettisesta näkökulmasta oikeanlaisestakin tunnetyöstä viitteitä. Osa ryhmänjohtajista esimerkiksi mainitsivat, että työntekijän oikeat tunteet

joko kuuluivat soitettaessa tai eivät. Epäsuotuisat tunteet saattoivat myös estää asiakaskontaktin tekemistä kokonaan niin myynti- kuin palvelutuotantoryhmissä, mikä on työntekijöiden jaksamisen kannalta huolestuttavaa, mutta ryhmänjohtajat tuntuivat kuitenkin kiinnittävän siihen huomiota ilmapiiristä huolehtiessaan. Tunnetyötä paremmin tutkielman tunteisiin liittyvää viestintää kuvasi kuitenkin Mumbyn ja Putnamin (1992) ajatus rajoitetusta emotionaalisuudesta, jonka mukaan tunneilmaisun rajat muodostuvat työntekijöiden oman harkinnan ja arvioinnin mukaan. Tutkielman perusteella voidaan ajatella, että negatiivisetkin tunteet ja niiden ilmaiseminen on kannattavaa ja tärkeää, kunhan kiinnittää huomiota siihen, missä tilanteessa ja millä sävyllä niitä ilmaisee.

5.3 Ilmapiirin säilyttäminen ja muuttaminen

Samoin kuin tunteita tarkasteltaessa myös ilmapiiri tuli ilmi haastatteluissa melko dikotomisena, kahtiajakautuneena ilmiönä. Haastateltavat tekivät ilmapiirissä ja siihen vaikuttamisessa eron hyvän tai positiivisen sekä huonon / negatiivisen välillä. Ryhmänjohtajien erittelemät keinot ilmapiiristä huolehtimiseen voidaan lisäksi jakaa positiivisen ilmapiirin säilyttämiseen ja negatiivisen ilmapiirin estämiseen liittyviin keinoihin tai niin ikään keinoihin muuttaa ilmapiiriä heikosta tai hyvästä parempaan suuntaan. Tyypillisiä huolehtimistapoja olivat muun muassa oman esimerkin näyttäminen, onnistumisten ruokkiminen, palaute, tasavertainen kohtelu ja negatiivisiin tilanteisiin puuttuminen ja niistä keskusteleminen.

Ryhmänjohtajat kokivat myös vastuuta ilmapiiristä ja siitä huolehtimisesta. Vastuuntunnon kokeminen vastasi tutkielman oletukseen ilmapiirin huolehtimisesta yhtenä ryhmänjohtajalle kuuluvana funktiona. Ilmiö vaikuttaa myös loogiselta, kun ottaa huomioon millainen rooli johtajalla ajatellaan ryhmässä olevan. Esimerkiksi Northouse (2001, 3) on kuvaillut ryhmän johtajuutta prosessiksi, jossa yksilö pyrkii vaikuttamaan ryhmään yksilöitä saavuttamaan yhteisen tavoitteen. Lisäksi tutkimukset ovat korostaneet ryhmänjohtajan vaikutusvaltaa ja vaikutusta esimerkiksi ilmapiiriin ja ryhmän keskinäiseen viestintään ylipäättään (ks. esim. Bierhoff & Müller 2005, 490–494). Ilmapiiristä huolehtimisesta ja siihen liittyvistä keinoista koostuvaa osaa tutkielman tuloksista tarkasteltaessa ryhmänjohtajan rooli ja eri lähestymistavat sen tarkasteluun korostuvat.

Gouranin (2003, 172–178.) mukaisista ryhmänjohtajuuden lähestymistavoista ilmapiiristä huolehtimiseen liittyen korostuivat tilannekohtainen ja vaikuttamiseen pyrkivä lähestyminen. Myös persoonallisuuspiirteet ja viestintätyylit nousivat haastatteluissa esiin, joskaan johtajan piirteillä ei tässä tutkielmassa tarkasteltu johtajalle ylipäättään sopivia piirteitä vaan juuri sellaisia piirteitä, joista oli hyötyä ilmapiiristä huolehdittaessa. Toisaalta myös ryhmänjohtajien vastuu ilmapiiristä viittaa funktionaaliseen lähestymistapaan. Kaikki lähestymistavat näkyivät ryhmänjohtajien oman esimerkin käytössä.

Monet ryhmänjohtajista pitivät ilmapiirin kannalta tärkeänä omaa läsnäoloaan sekä lähestyttävyyttään. Lisäksi avoimuus oli tärkeä piirre ja toisaalta myös viestintätyyli ryhmänjohtajien mielestä. Myös positiivisen viestintätyylin ajateltiin olevan etu esimerkiksi yhteisissä palaverissa, joissa yrityksen tiedotusasioita oli hyvä kertoa ryhmäläisille positiivisessa valossa ja näin ylläpitää hyvää ilmapiiriä tai muuttaa sitä parempaan suuntaan. Omassa viestinnässä ja esimerkin näyttämisessä korostui myös tilannekohtaisuus: välillä oli hyvä osoittaa sitoutuneisuutta ja hyvää työmotivaatiota ja toisinaan nauraa ryhmän mukana. Jotkut haastateltavat myös toivat esiin työntekijän mielentilan huomioimisen ja viestinnän mukauttamisen sen mukaan, minkä ajateltiin estävän negatiivisia tunteita.

Ryhmänjohtajuuden lähestymistavat yhdistyvät ryhmänjohtajan oman esimerkin näyttämisen keinossa kokonaisuudessaan vaikuttamisen lähestymistapaan. Gouran (2003, 176–178.) ajattelee kaikkien yleisten neljän lähestymistavan vahvistavan myöhemmin laatimaansa vaikuttamisen näkökulmaa. Myös ilmapiiriä mahdollisesti heikentävien, negatiivisiksi koettujen tilanteiden kohdalla ryhmänjohtajan rooli korostui Gouranin (2003, 176–178) vastavaikuttamisen näkökulman tapaan. Näkökulman mukaan ryhmänjohtajuutta tarvitaankin juuri silloin, kun ryhmän toiminta ei suju ongelmitta.

Ilmapiiriä niin sanotusti uhattaessa negatiivisilla tunteilla ja viestinnällä, kokivat kaikki haastatellut ryhmänjohtajat tarpeen puuttua asiaan. Puuttumisessa kuitenkin korostui tilannekohtaisuus: Ryhmänjohtajan pitää käyttää harkintaansa siinä, puretaanko negatiivinen tilanne kahden kesken negatiivista asennetta osoittaneen henkilön kanssa vai koko ryhmän kanssa keskustelemalla. Tilannekohtaiselle harkinnalle oli käyttöä myös sellaisissa tilanteissa, joissa työntekijällä oli niin sanottu huono päivä ja ryhmänjohtajan piti pohtia, oliko huonolla päivällä vaikutusta koko ryhmän

tunnetilaan tai ilmapiiriin eli kannattiko tilanteeseen puuttua esimerkiksi keskustelemalla ja kysymällä kyseisen työntekijän kuulumisia vai oliko tilanteen parempi antaa raueta itsestään

Oman esimerkin lisäksi palautteen antaminen koettiin hyväksi tavaksi huolehtia ryhmän ilmapiiristä. Positiivinen palaute oli keino hyvän ilmapiirin ylläpitämiseen ja lisäksi työn huonosta sujuvuudesta johtuvaa huonoa ilmapiiriä pyrittiin parantamaan erilaisilla työmotivaatiota parantavilla keinoilla, kuten keskustelemalla ja osaamista kehittämällä. Myös nämä huolehtimistavat voidaan ajatella liittyvän palautteeseen. Monet ryhmänjohtajat kokivat palautteen ja etenkin onnistumisten ruokkimisen palautteen avulla toimivaksi huolehtimistavaksi, mikä on aiemman tutkimuksen perusteella ymmärrettävää. Esimerkiksi Bonniwell-Haslett ja Ogilvie (2003, 97–101) pitävät palautetta valtavan tärkeänä paitsi ryhmän tehokkuuden myös työssä viihtymisen ja työtyytyväisyyden näkökulmasta. He korostavat etenkin vertaisilta ja ryhmänjohtajalta saadun palautteen merkitystä, ja näiden palautekanavien estyessä voi työntekijä heidän mukaansa kokea ahdistusta tai levottomuutta työssään.

Yleisesti ottaen vaikutti siltä, että haastateltujen ryhmänjohtajien käsitykset ilmapiiristä huolehtimisesta olivat melko samanlaisia. Jotkut tosin saattoivat painottaa joitakin keinoja toisia enemmän. Esimerkiksi onnistumisten ruokkiminen ja erilaisten kilpailujen järjestäminen tulivat enemmän ilmi myyntiryhmiä tarkasteltaessa. Ehkä myyntiryhmien kohdalla kerrotusta laajemmasta tunneskaalasta ja tunteiden suuremmasta vaikutuksesta työntekoon ja ilmapiiriin johtuen, näiden ryhmien ryhmänjohtajat kokivat myös käyttävänsä useampia huolehtimistapoja sekä painottivat joitakin keinoja palvelutuotannon ryhmänjohtajia enemmän. Tosin esimerkiksi työntekijöiden rekrytointiin ja tehtävien ja projektien jakamiseen liittyvät keinot nousivat esiin juuri palveluita tuottavien ryhmien ryhmänjohtajien haastatteluissa. Sen sijaan muun muassa oma esimerkki, positiivinen palaute ja työntekijöiden tasapuolinen huomiointi tulivat haastatteluissa ilmi ryhmästä riippumatta.

Ryhmän työnkuvan lisäksi johtamistyyleillä oli jonkin verran eroja tekevä merkitys. Osa ryhmänjohtajista korosti ilmapiiristä huolehtiessaan juuri työntekijöiden huomioimista sekä omaa avoimuuttaan, lähestyttävyyttään ja luotettavuuttaan. Näissä tapauksissa palautteen osalta pohdittiin myös positiivisen palautteen saamisen henkistä tarvetta. Kyseisten ryhmänjohtajien voisi Gourain (2003, 175) tilannekohtaisen lähestymistavan mukaan ajatella viestivän ihmiskeskeisen johtamistyylin mukaan. Jotkut haastateltavista taas painottivat enemmän tehtäväkeskeisyyttä, kuten

osaamisen kehittämistä, tehtäviin liittyvän palautteen antamista ja onnistumisten työntekoon liittyvien syiden purkamista.

Lisäksi vaikutti siltä, että työkokemuksella voi olla vaikutusta ryhmänjohtajan tavoissa hallita ryhmän ilmapiiriä. Monet useamman vuoden työkokemuksen omaavista haastateltavista osasivat eritellä useita erilaisia tapoja huolehtia ilmapiiristä, jotka myös sekä heidän käsitystensä että tutkielman teoriataustaan peilaten vaikuttivat toimivilta. Sen sijaan muutamalla ryhmänjohtajalla, joilla työkokemus oli vähäisempää, vaikutti olevan ongelmia ilmapiiristä huolehtimisen kanssa. Kuitenkin esimerkiksi ainut ryhmänjohtaja, joka ei osannut eritellä keinoja positiivisen ilmapiirin ylläpitoon oli tutkittavien ryhmänjohtajien kokeneemmasta päästä. Näiden muuttujien, sekä johtamistyylien että kokemuksen, merkitysten todentaminen vaatisi siis vielä tarkempaa tutkimusta.

Ryhmänjohtajilla oli käytössään monia eri tapoja huolehtia ryhmän ilmapiiristä. Näistä oma esimerkki ja palaute vaikuttavat toisaalta itsestään selviltä ominaisuuksilta ryhmänjohtajan työssä, mutta niiden merkityksen kuuleminen ryhmänjohtajilta itseltään, omiin kokemuksiin ja toimintaan peilaten on kuitenkin arvokasta tietoa. Monet tavoista vaikuttivat olevan juuri ryhmänjohtajilla käytössään, mikä kertoo toisaalta ryhmänjohtajan vaikutusvallasta ja myös tukee ryhmänjohtajanäkökulman valintaa tässä tutkielmassa. Lisäksi vastuu ilmapiiristä ja siitä sekä erilaisista tunteista huolehtimisen tärkeys kertoo ilmapiirin merkityksestä työryhmän toiminnassa ylipäätään.

5.4 Tutkimuksen arviointi ja haasteita jatkotutkimukselle

Tutkielma toteutettiin yhteistyössä tietyn kohdeorganisaation kanssa. Yhden yrityksen tarkasteleminen asetti hyvät raamit tutkimukselle. Muun muassa aineisto pystyttiin keräämään samankaltaisissa olosuhteissa. Ja vaikka ryhmien työnkuvat erosivat etenkin palveluita tuottavalla puolella toisistaan, oli ryhmissä ja niiden toiminnassa paljon samankaltaisuutta, kuten tietyt palaverikäytännöt ja samojen asiakkaiden palveleminen. Myös haastateltujen ryhmänjohtajien ajatuksissa oli yhtenäisyyttä, esimerkiksi ilmapiirikäsitysten ja koettujen tunteiden luonteissa. Jatkossa ryhmän ilmapiiriä olisi mielenkiintoista tarkastella työryhmissä, jotka olisivat peräisin eri yrityksistä, ja näin ollen esimerkiksi yritysten viestintäkulttuurit ja tavat perehdyttää ryhmänjohtajan tehtäviä tekeviä esimiehiä tai työntekijöitä olisivat luultavasti erilaisia.

Vaikka ryhmänjohtajilla oli paljon samankaltaisia kokemuksia ja ajatuksia, herätti tutkielman toinen tutkimuskysymys sen sijaan jopa ajatuksen vertailemisen tarpeesta. Tunteisiin liittyvän viestinnän kohdalla ilmeni paljon eroja sen perusteella, millaiseen työhön keskittynyttä ryhmää haastateltava johti. Vaikka ryhmänjohtajien mielestä yleisimmät ilmaistut tunteet olivat pitkälti samoja, oli käsityksissä eroja niin erilaisten havaittujen tunteiden määrässä, niiden ilmaisun intensiivisyydessä kuin muihin ryhmän jäseniin tarttumisessakin. Myös tunteiden vaikutuksesta ilmapiiriin oli erilaisia ajatuksia. Emotionaalisen viestinnän vertailuun perustuvalla tutkimuksella olisi siis jatkossa tarvetta. Tutkielma antoi kuitenkin kattavan ja positiivisen kuvan emotionaalisen viestinnän vaikutuksista ylipäätään, mitä voidaan jatkotutkimuksessa vielä vahvistaa.

Tutkielmassa jokaisella ryhmänjohtajalla oli esimiesstatus suhteessa ryhmän muihin jäseniin. Ryhmänjohtajuuteen sinällään keskittyvä tutkimus ei aina erittele esimerkiksi juuri työntekijän asemaa, mutta puhuu kuitenkin esimerkiksi ryhmänjohtajan vastuun ja vaikutusvallan puolesta, mitkä ilmenivät myös tässä tutkielmassa. On kuitenkin mahdollista, että esimerkiksi rekrytointi on keino, joka on juuri vain esimiesasemassa olevalla käytössään. Sen lisäksi vaikutti siltä, että työntekijöiden kanssa käytävät kahdenkeskiset keskustelut olivat tyypillistä juuri esimiehen velvollisuuksiin ja käyttäytymiseen nähden. Esimiesasema saattoi näkyä myös siinä, että haastateltavat vaikuttivat olevan rohkeita tarttumaan negatiivisiksi ja ilmapiiriä heikentäviksi koettuihin tilanteisiin.

Aiempi tutkimus on painottanut juuri ryhmänjohtajan roolia. Näkökulman yleisyydestä huolimatta sen valinta päädyttiin tekemään myös tässä tutkielmassa. Valintaan vaikuttaneet syyt olivat tulosten valossa perusteltuja, sillä haastateltavien mukaan heillä oli hyvä asema havainnoida ryhmän käyttäytymistä ja viestintää. Heillä vaikutti myös tulosten perusteella olevan ryhmän tunteisiin ja ilmapiiriin liittyen melko kattavat käsitykset. Lisäksi valintaa perustelee ryhmänjohtajan panos ja vaikutusvalta toisaalta ryhmän tavoitteiden saavuttamisessa sekä siihen vaikuttavasta ilmapiiristä huolehtimisessa. On kuitenkin selvää, että laajempi kokonaiskuva ryhmän ilmapiiristä ja esimerkiksi koettujen tunteiden tarttumisesta toisiin vaatisi myös ryhmän muiden jäsenten kokemusten selvittämistä. Tähän tutkimusnäkökulmaan olisikin jatkossa kiinnostavaa tarttua.

Tutkielman tulokset paitsi vahvistivat tunteiden viestimisen tärkeyttä ja toivat uutta tietoa ilmapiiristä huolehtimiseen liittyen, olivat myös hyvin linjassa aiemman ryhmäviestinnän tutkimuksen kanssa. Muun muassa ryhmänjohtajan roolin merkittävyys ja lähestymistavat johtajuuteen sekä

ryhmäviestinnän yleiset teoriat tarjosivat tutkielmalle hyvän pohjan. Tietystä kohdeorganisaatiosta huolimatta ilmapiiristä ja ryhmänjohtajien viestinnästä ilmeni kokemuksia ja ajatuksia, joiden kanssa työryhmien ryhmänjohtajat todeennäköisesti ovat tekemisissä ylipäätään. Tällaisia ovat esimerkiksi ilmapiiristä huolehtimiseen käytetyt oman esimerkin näyttämisen ja palautteen keinot sekä ajatukset ilmapiiriin ja työmotivaation yhteydestä. Piirteiden yleistettävyyys vaatisi kuitenkin sekä laajempaa tutkimuskohteiden valintaa että aineistoa ylipäätään. Valitulla laadullisella tutkimusmenetelmällä ei kuitenkaan tässä tutkielmassa yleistettävyyteen pyrittykään.

Tutkielman aineisto kerättiin teemahaastattelun keinoin. Menetelmä osoittautui hyväksi tavaksi tämän tyyppiseen tutkielmaan ja aiheeseen. Ilmapiiri aiheena on melko kokemuksellinen ja vaatii moniulotteista hahmottamista, minkä vuoksi haastattelun eduiksi koettiin erityisesti haastateltavan mahdollisuus kertoa esimerkkejä ja haastattelijan mahdollisuus kysyä jatkokysymyksiä. Käsitteet ilmapiiristä ja esimerkit siitä huolehtimisesta tulivat esille juuri ryhmänjohtajien tapausesimerkeissä ja oman ryhmänsä viestinnän kuvailusta. Ryhmänjohtajat vaikuttivat olevan myös innokkaita keskustelemaan aiheesta ja omasta ryhmästään ylipäätään. Haastattelulla kerätty aineisto on kuitenkin kooltaan melko pieni, ja esimerkiksi eri ryhmien työnkuvien vaikutuksen vertailu olisi vaatinut laajempaa tutkimusaineistoa.

Yksi haastatteluista tehtiin kasvokkain tapaamisen sijaan puhelimitse, mutta tällä ei haastattelusta kerätyn aineiston perusteella ollut merkitystä. Haastatteluissa käytetty teemahaastattelurunko osoittautui melko toimivaksi. Alun selvitys ryhmän toiminnasta ylipäätään auttoi ymmärtämään ilmapiiriin ja tunteisiin liittyviä ajatuksia, kun esimerkiksi ne tilanteet, joissa tunteita ilmeni, oli jo aiemmin käyty läpi ja niiden tarkoitus oli selvillä. Suppilomainen rakenne auttoi niin haastateltavaa hahmottamaan aihetta ja sen ilmenemistä omassa ryhmässään, kuin myös haastattelijaa seuraamaan kunkin ryhmänjohtajan ajatuksia. Vaikka ilmapiiriin merkitys oli tutkimuskysymyksissä esillä ensimmäisenä, oli aiheen käsitteleminen haastattelurungon loppupuolella hyvä valinta. Ryhmänjohtajien ajatukset ilmapiiristä ja esimerkiksi vastuustaan siitä huolehtimisesta johdattivat haastateltavan pohtimaan ilmapiiriin merkitystä koko ryhmän toiminnan ja tehokkuuden kannalta.

Yksi tutkimuksen toteutukseen liittyvä, ennakkoonkin pohdittu ongelma oli tutkijan työsuhte ja asema yrityksessä, josta tutkielman aineisto kerättiin. Puolet haastateltavista olivat ennakkoon tuntemattomia, eikä heidän ajatusten tarkastelun suhteen ilmennyt tutkielman teossa ongelmia. Aiem-

min tavattujen haastateltavien viestinnästä saattoi olla jonkinlaisia mielikuvia, mutta heidän työstään ja tavastaan johtaa ryhmää ei ollut ennakkokäsityksiä, minkä vuoksi haastatteluissa käsitellyt asiat olivat tutkittavalle uutta tietoa, joiden tulkintaan ei ennakkokäsityksillä vaikuttanut olevan merkitystä. Sen sijaan yhden haastateltavan työstä oli ennakkoon jonkinlaisia käsityksiä, mikä saattoi vaikuttaa siihen, että hänen ei tarvinnut haastattelussa kertoa yhtä paljon esimerkkejä tai tarkentaa kertomaansa muihin haastateltaviin nähden. Aineiston analyysissä pyrittiin kuitenkin keskittymään vain siihen tietoon, mitä haastateltava oli haastattelussaan kertonut. Yrityksessä työskentelyn etuna tutkielman toteuttamisessa sen sijaan oli esimerkiksi mutkikkaan organisatiorakenteen hahmottaminen sekä jossain määrin myös työhön liittyvän sanaston ymmärtäminen. Vaikutti myös siltä, että tutkittavien oli helppo keskustella ja jakaa asioita sellaisen haastattelijan kanssa, jonka asema yrityksessä kertoi luotettavuudesta.

Tutkielman analyysi muun muassa monine lukukertoineen oli aikaa vievää, mutta se johti toivottuun lopputulokseen. Jokaisella lukukerralla aineistosta löytyi uutta tietoa ja heräsi uusia ajatuksia ja tulkintoja. Analyysi tehtiin tutkimuskysymysten ja teemarungon pohjalta, mikä auttoi pitämään melko laajan aiheen ja aineiston tietyissä raameissa. Raameja ei kuitenkaan tuijotettu liian tarkkaan, sillä esimerkiksi teema-alueet liittyivät vahvasti toisiinsa ja niissä oli ristikkäisyyksiä. Esimerkiksi tunteita käsitellessä saattoi nousta esiin myös ajatuksia ilmapiiriin ja vaikkapa siihen vaikuttaviin tekijöihin liittyen.

Kokonaisuudessaan voidaan sanoa, että valitun tutkimusmenetelmän myötä tämä tutkielma onnistui tavoitteessaan selvittää ryhmänjohtajien käsityksiä ilmapiiristä ja siitä huolehtimisesta. Tutkielman avulla saatiin paitsi tieteenalan ja suomalaisen puheviestinnän tutkimuksen näkökulmasta uutta tietoa, myös tärkeää tietoa yritykselle heidän organisaatiossaan toimivista ryhmistä ja niiden johtajista. Tutkielma vastasi ilmapiiriin ja moniin ryhmänjohtajan vuorovaikutukseen liittyvien seikkojen osalta yrityksen tarpeeseen selkeyttää ryhmänjohtajan roolia. Kattavampi käsitys ilmiöstä, niin kohdeorganisaatiossa kuin yleisesti ottaen, saataisiin, kun myös ryhmän muut jäsenet otettaisiin huomioon ryhmän ilmapiiriä tarkasteltaessa.

KIRJALLISUUS

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö – työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 179.

Anderson, C.M., Riddle, B.L. & Martin, M.M. 1999. Socialization processes in groups. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (toim.) *The handbook of group communication theory and research*. Thousand Oaks: Sage.

Allen, T.H & Plax, T.G. 2002. Exploring consequences of group communication in the classroom: unraveling relational learning. Teoksessa L.R. Frey. 2002. *New directions in group communication*. Sage Publications, 219–234.

Barge, K.J. 2002. Enlarging the meaning of group deliberation: from discussion to dialogue. Teoksessa L.R. Frey. 2002. *New directions in group communication*. Sage Publications, 159–177.

Bierhoff, H.W. & Müller, G.F. 1999. Positive feelings and cooperative support in project groups. *Swiss Journal of Psychology*, 58 (3), 180–190.

Bierhoff, H.W. & Müller, G.F. 2005. Leadership, mood, atmosphere, and cooperative support in project groups. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (6), 483–497.

Bonniwell-Haslett, B. & Ogilvie, J. R. 2003. Feedback processes in task groups. Teoksessa R.Y. Hirokawa, R.S. Cathcart, L.A. Samovar & L.D. Henman (toim.) *Small group communication. Theory & practice. An anthology*. Los Angeles, Kalifornia: Roxbury Publishing Company, 97–108.

Bormann, E.G. 2003. Symbolic convergence theory. Teoksessa R.Y. Hirokawa, R.S. Cathcart, L.A. Samovar & L.D. Henman (toim.) *Small group communication. Theory & practice. An anthology*. Los Angeles, Kalifornia: Roxbury Publishing Company, 39–47.

Craig, R.T. & Muller, H.L. 2007. *Theorizing communication: readings across traditions*. Sage Publications.

Clark, C.C. & Sline, R.W. 2003. Teaming with emotion. The impact of emotionality on work-team collaboration. Teoksessa R.Y. Hirokawa, R.S. Cathcart, L.A. Samovar & L.D. Henman (toim.) Small group communication. Theory & practice. An anthology. Los Angeles, Kalifornia: Roxbury Publishing Company, 158–168.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fiedler, F.E. 1971. Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: a review of empirical findings. Psychological Bulletin, 76, 128–148.

Frey, L.R. 2002. New directions in group communication. Sage Publications.

Frey, L.R., Botan, C.H. & Kreps, G. L. 2000. Investigating communication. An introduction to research methods. Allyn and Bacon.

Gadamer, H-G. 2007. The hermeneutical experience. Teoksessa R.T. Craig & H.L. Muller (toim.) Theorizing communication: readings across traditions. Sage Publications, 239–250.

George, J.M. & Brief, A.P. 1992. Feeling good – doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. Psychological Bulletin, 112, 310–329.

Gouran, D. S. 1999. Communication in groups. The emergence and evolution of a field of study. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (toim.) The handbook of group communication theory and research. Thousand Oaks: Sage, 3–36.

Gouran, D.S. 2003. Leadership as the art of counteractive influence in decision making and problem-solving groups. Teoksessa R.Y. Hirokawa, R.S. Cathcart, L.A. Samovar & L.D. Henman (toim.) Small group communication. Theory & practice. An anthology. Los Angeles, Kalifornia: Roxbury Publishing Company, 172–183.

Gouran, D.S. & Hirokawa, R.Y. 1996. Functional theory and communication in decision-making and problem-solving groups. An expanded view. Teoksessa R.Y. Hirokawa & M.S. Poole. (toim.) Communication and group decision making. Sage Publications, 55-80.

Gouran, D.S. & Hirokawa, R.Y. 2003. Effective decision making and problem solving in groups: a functional perspective. Teoksessa R.Y. Hirokawa, R.S. Cathcart, L.A. Samovar & L.D. Henman (toim.) Small group communication. Theory & practice. An anthology. Los Angeles, Kalifornia: Roxbury Publishing Company, 27–38.

Greenbaum, H. H. & Query, J. L. 1999. Communication in organizational work groups. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (toim.) The handbook of group communication theory and research. Thousand Oaks: Sage, 539–564.

Hackman, M.Z. & Johnson, C.E. 2013. Leadership a Communication Perspective. Illinois: Waveland Press.

Hare, A. P. 1994. Types of roles in small groups. Small Group Research, 25 (3), 433–448.

Harris, T. E. & Sherblom, J. C. 1998. Small group and team communication. Boston: Allyn & Bacon.

Harlett. B.B. & Ruebush, J. 1999. What differences do individual in group make? Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (toim.) The handbook of group communication theory and research. Thousand Oaks: Sage, 115–126.

Hatfield, E., Cacioppo, J.T. & Rapson, R.L. 1992. Emotional contagion. New York: Cambridge University Press.

Hirokawa, R.Y., Cathcart, R.S., Samovar, L.A. & Henman, L.D. 2003. Small group communication. Theory & practice. An anthology. Los Angeles, Kalifornia: Roxbury Publishing Company.

Hirokawa, R. Y. & Poole, M. S. 2002. (toim.) Communication and group decision making. Sage Publications.

Henman, L.D. 2003. Groups as systems. . Teoksessa R.Y. Hirokawa, R.S. Cathcart, L.A. Samovar & L.D. Henman (toim.) Small group communication. Theory & practice. An anthology. Los Angeles, Kalifornia: Roxbury Publishing Company, 3–7.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hochschild, A.R. 1983. The managed heart. Berkeley: University of California Press.

Kallio, M. 2007. Tunnettyö puhelinmyynnissä. Tampereen yliopisto. Sosiaalipsykologian pro gradu -tutkielma.

Ketrow, S. M. 1991. Communication role specializations and perceptions of leadership. Small Group Research, 22 (4), 492–514.

Kerr, D.S. & Murthy, U.S. 2004. Divergent and convergent idea generation in teams: a comparison of computer-mediated and face-to-face communication. Group Decision and Negotiation, 13, 381-399.

Larson, C.E. & LaFasto, F.M.J. 1989. Teamwork: What must go right/ what can go wrong. Newbury Park, Kalifornia: Sage.

Lazarus, R.S. & Lazarus, B.N. 1994. Passions and reason: making sense of our emotions. New York: Oxford University Press.

Mabry, E. A. 1999. The systems metaphor in group communication. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (toim.) The handbook of group communication theory and research. Thousand Oaks: Sage, 71-91.

Mumby, D. & Putnam, L. 1992. The politics of emotion: A feminist reading of bounded rationality. *The Academy of Management Review*, 17, 465–486.

Nair, N. 2007. Towards understanding the role of emotions in conflict: a review and future directions. *International Journal of Conflict Management*, 19 (4), 359–381.

Northhouse, P.G 2001. Introduction. Teoksessa P.G. Northhouse (toim.) *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1–13.

Parker, R.E. 2003. Distinguishing characteristics of virtual groups. Teoksessa R.Y. Hirokawa, R.S. Cathcart, L.A. Samovar & L.D. Henman (toim.) *Small group communication. Theory & practice. An anthology*. Los Angeles, Kalifornia: Roxbury Publishing Company, 17–24.

Pavitt, C. 1999. Theorizing about the group communication-leadership relationships. Input-process-output and functional models. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (toim.) *The handbook of group communication theory and research*. Thousand Oaks: Sage, 313–334.

Poole, M. S. 1999. Group communication theory. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (toim.) *The handbook of group communication theory and research*. Thousand Oaks: Sage, 37–70.

Ridgeway, C.L. 1993. Legitimacy, status and dominance behavior in groups. Teoksessa S. Worchel & J.A. Simpson (toim.) *Conflict between people and groups: causes, processes and resolutions*. Chicago: Nelson-Hall, 110–127.

Salazar, A.J. 2002. Self-organizing and complexity perspectives of group creativity: implications for group communication. Teoksessa L.R. Frey. 2002. *New directions in group communication*. Sage Publications, 179–199.

Schneider, E. 1965. The theoretical problem of leadership and group atmosphere. *Psychological Reports* 16, 416.

Schoenewolf, G. 1990. Emotional contagion: behavioral induction in individuals and groups.

Modern Psychoanalysis, 15, 49–61.

Sunwolf. 2002. Getting to “GroupAha!”: provoking creative processes in task groups. Teoksessa L.R. Frey. 2002. New directions in group communication. Sage Publications, 203–217.

Weiner, B. 1979. A theory of motivation for some classroom experiences. *Journal of Educational Psychology*, 71 (1), 3-25.

Zorn, T.E. & Thompson, G.H. 2002. Communication in top management teams. Teoksessa L.R. Frey. 2002. New directions in group communication. Sage Publications, 253–272.

Liite 1

Teemahaastattelurunko

Taustatiedot

Nimi

Sukupuoli

Työ-yksikkö:

Titteli:

Työsuhteen kesto kohdeorganisaatiossa:

Työsuhteen kesto nykyisessä työtehtävässä:

Ryhmän ja ryhmäviestinnän taustaa:

Alaisryhmän koko & kokoonpano:

- Muutokset?

Millaista viestintä on alaisryhmässä?

- tyypilliset viestintätilanteet
- vuorovaikutukseen käytössä oleva aika jne.

Millaisia tavoitteita ryhmällä on?

- työ/ tulos
- onko viestinnän suhteen tavoitteita?

Millaiset asiat, tilanteet vaikuttavat ryhmän toimintaan?

- Esimerkkejä?

Osa 3: Ilmapiiri & tunnetilat ryhmässä

Mitä on ilmapiiri? Mistä se mielestäsi koostuu?

Millaiset asiat ilmapiiriin vaikuttavat?

Tapahtuuko ilmapiirissä muutoksia esim. yhden työpäivän aikana?

Millaisia tunteita ryhmässä olet huomannut?

- negatiivisia
- positiivisia

Miten ne näkyvät?

/ Millaisissa tilanteissa erilaisia tunteita ilmenee? - esimerkkejä

Mistä erilaiset tunteet mielestäsi johtuvat?

Ketä ne yleensä koskevat - yhtä vai useampaa ryhmän jäsentä?

Miten erilaiset tunteet vaikuttavat ryhmän jäsenten työntekoon/ toimintaan?

Entä miten tunteet/ tunnetilat vaikuttavat ryhmän ilmapiiriin?

Voiko ryhmässä koettuihin tunteisiin vaikuttaa?

Miten pyrit huolehtimaan ryhmän ilmapiiristä – säilyttämään sen tietynlaisena tai muuttamaan sitä? -esimerkkejä

Mikä merkitys ilmapiirillä mielestäsi on ryhmän tavoitteiden saavuttamisessa?